

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
EMPRESA HAPPY CLUB**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LAURA FERNANDA ZARY NARANJO**

**DIRECTOR: ING. IRINA VERKOVITCH, MBA.**

**QUITO, MAYO 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Irina Verkovitch, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Genoveva Zamora, MBA.

Ing. Paúl Idrobo, MBA.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por entregarme a cada momento su amor y fortaleza, sin su dirección ningún paso es logro.

A mi amada Micaela por enseñarme día a día que el éxito de todo está en la constancia, por ser mi más hermosa motivación.

A mis padres, Gonzalo y Yolanda, por su esfuerzo y apoyo inmensurable, por ser valientes y no desmayar nunca.

A mi hermano Paúl por ser mi ejemplo, y enseñarme con actos la perseverancia, la nobleza y el amor.

A mi hermano Juanito, porque su llegada trajo alegría a la casa.

A mis Profesores:

Ing. Genoveva Zamora, por su predisposición, apoyo, y compromiso, por las lecciones compartidas como docente y ser humano, mi total gratitud.

Ing. Paúl Idrobo e Ing. Irina Verkovitch, por sus enseñanzas, que despertaron en mí el interés y pasión por la carrera de Productividad.

***Laura Zary***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN 1

## 1 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN 3

- 1.1 ANTECEDENTES DE CIU C1709 EN EL ECUADOR 3
- 1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. 5
  - 1.2.1 Reseña histórica 5**
  - 1.2.2 Localización 7**
- 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 8
  - 1.3.1 Estructura organizacional actual de la empresa 9**
- 1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS 10

## 2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 13

- 2.1 DECLARACIÓN MISIÓN, VISIÓN, VALORES 14
  - 2.1.1 Misión 14**
  - 2.1.2 Visión 15**
  - 2.1.3 Valores 16**
- 2.2 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FODA 17
  - 2.2.1 Análisis de Factores Externos 17**
    - 2.2.1.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). 24
    - 2.2.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 26
  - 2.2.2 Análisis de Factores Internos. 26**
    - 2.2.2.1 Análisis de las necesidades de los clientes 34
    - 2.2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 62
  - 2.2.3 Factores Foda 63**
- 2.3 DETERMINACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS. 64
  - 2.3.1 Objetivos Estratégicos 64**

## 3 SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL 69

- 3.1 MARCO TEÓRICO 69
  - 3.1.1 Jerarquía de Procesos 71**
  - 3.1.2 Tipos de procesos 72**
  - 3.1.3 Identificación de Procesos en Happy Club 73**
- 3.2 MAPA DE PROCESOS 75
  - 3.2.1 Mapa Actual de Procesos Happy Club 76**
- 3.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS 76
- 3.4 DIAGRAMAS DE FLUJO 77
  - 3.4.1 Diagramas de Flujo de procesos Actuales 78**
- 3.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO 79
  - 3.5.1 Análisis de Valor Agregado Happy Club 80**
  - 3.5.2 Análisis General Proceso Productivo de Piñatas 87**



## **4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN 90**

- 4.1 MARCO TEÓRICO 90
- 4.2 CREACIÓN DE PROCESOS EN HAPPY CLUB 97
- 4.3 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO 100
  - 4.3.1 Diseño de Indicadores 102**
- 4.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE HAPPY CLUB 103
- 4.5 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS A MEJORAR 105
- 4.6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESOS MEJORADOS 107
- 4.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 113

## **5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 115**

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 119**

- 6.1 CONCLUSIONES 119
- 6.2 RECOMENDACIONES 122

## **REFERENCIAS 125**

## **ANEXOS 127**

- Anexo No. 1: Consulta de Empresas C1709.29 128
- Anexo No. 2: Listado de Compañías Registradas según Código C1709.29 129
- Anexo No. 3: Localización Punto de Venta # 1 (Centro Histórico) 130
- anexo No. 4: Localización Punto De Venta #2 (Norte De Quito) 131
- Anexo No. 5: Cuestionario para formulación de la Misión de Happy Club 132
- ANEXO No. 6: Cuestionario para formulación de la Visión de Happy Club 134
- Anexo No. 7: Localización de la Competencia (Centro) 135
- Anexo No. 8: Localización de la Competencia (Norte) 136
- Anexo No. 9: Matriz de Perfil Competitivo 137
- Anexo No. 10:Matriz EFE 138
- ANEXO No. 11: Preguntas para el análisis de la Gerencia. 139
- Anexo No. 12:Encuesta de necesidades de los clientes 141
- ANEXO No. 13: Preguntas para el análisis de Mercadotecnia 145
- Anexo No. 14:Preguntas para el análisis de Finanzas y Contabilidad 147
- Anexo No. 15:Preguntas para el análisis de Producción y Operaciones 148
- Anexo No. 16:Preguntas para el análisis de investigación y desarrollo 149
- Anexo No. 17:Preguntas para el análisis de los Sistemas de Información de la Gerencia 150
- Anexo No. 18:Matriz EFI 152
- Anexo No. 19:Factores FODA 153
- Anexo No. 21:Diagramas de Flujo de Procesos Actuales 163
- Anexo No. 22:Análisis de valor agregado proceso planificación estratégica y operativa 171
- Anexo No. 23:Análisis de Valor Agregado proceso gestión de mercadería 172
- Anexo No. 24:Análisis de Valor Agregado proceso Punto de Venta 173
- Anexo No. 25:Análisis de Valor Agregado proceso Animación 174
- Anexo No. 26:Análisis de Valor Agregado proceso Decoración 175
- Anexo No. 27:Análisis de Valor Agregado proceso Gestión de Nómina 176
- Anexo No. 28:Análisis de Valor Agregado proceso Gestión Tributaria 177

Anexo No. 29:Análisis de Valor Agregado proceso Pago a Proveedores	178
Anexo No. 30:Análisis General proceso Productivo Piñatas	179
Anexo No. 31:Indicadores de Procesos Propuestos	180
Anexo No. 32:Selección de procesos a mejorar	181
Anexo No. 33:Análisis de Valor Agregado proceso Planificación Estratégica y Operativa (mejorado)	182
Anexo No. 34:Análisis de Valor Agregado proceso Gestión de Mercadería (mejorado)	183
Anexo No. 35: Análisis de Valor Agregado proceso Punto de Venta (mejorado)	184
ANEXO No. 36: Flujo propuesto proceso de Producción de piñatas	185
Anexo 37: Manual de procedimientos Happy Club	186

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1:	Clasificación Happy Club según la CIIU 4
Cuadro N° 2:	Valores 17
Cuadro N° 3:	Población Distrito Metropolitano 20
Cuadro N° 4:	Cálculo del tamaño de la muestra 35
Cuadro N° 5:	Cuando se trata de realizar una fiesta, usted 35
Cuadro N° 6:	¿Generalmente, dónde festeja o asiste a eventos infantiles? 37
Cuadro N° 7:	Puntaje Atributos 38
Cuadro N° 8:	Importancia Atributos 39
Cuadro N° 9:	¿En dónde acostumbra a comprar los artículos o contratar el servicio para realizar la fiesta de sus hijos? 40
Cuadro N° 10:	¿Qué valor está dispuesto a gastar en una fiesta infantil para 24 niños? 42
Cuadro N° 11:	¿Elija 3 actividades que prefiere en una fiesta infantil? 43
Cuadro N° 12:	¿Qué promoción le atrae más al adquirir un paquete completo de organización de fiestas infantiles? 44
Cuadro N° 13:	¿Qué es lo más importante para usted en una fiesta infantil? 46
Cuadro N° 14:	¿En cuánto a la temática de la fiesta infantil, qué prefiere? 47
Cuadro N° 15:	En cuanto a la oferta usted prefiere 48
Cuadro N° 16:	¿Le agradaría la idea de elegir los productos para una fiesta infantil por internet y que se los entreguen a domicilio? 50
Cuadro N° 17:	Objetivos estratégicos 64
Cuadro N° 18:	Análisis Valor agregado proceso Planificación Estratégica y Operativa 81
Cuadro N° 19:	Análisis Valor agregado proceso Gestión de Mercadería 82
Cuadro N° 20:	Análisis Valor agregado proceso Punto de Venta 83
Cuadro N° 21:	Análisis Valor agregado proceso Animación 84
Cuadro N° 22:	Análisis Valor agregado proceso Decoración 84
Cuadro N° 23:	Análisis Valor agregado proceso Gestión de Nómina 85
Cuadro N° 24:	Análisis Valor agregado proceso Gestión Tributaria 86
Cuadro N° 25:	Análisis Valor agregado proceso Pagos a Proveedores 87
Cuadro N° 26:	Análisis de las actividades del proceso de Producción de piñatas 88
Cuadro N° 27:	Análisis Valor agregado proceso Planificación Estratégica y Operativa mejorado 107
Cuadro N° 28:	Cuadro comparativo proceso Panificación Estratégica y Operativa actual y mejorado 108
Cuadro N° 29:	Análisis Valor agregado proceso Gestión de Mercadería mejorado 109
Cuadro N° 30:	Cuadro comparativo proceso Gestión de Mercadería actual y mejorado 109
Cuadro N° 31:	Análisis Valor agregado proceso Punto de Venta mejorado 110
Cuadro N° 32:	Cuadro comparativo proceso Punto de Venta actual y mejorado 110
Cuadro N° 33:	Cuadro comparativo proceso Producción de piñatas actual y mejorada 111
Cuadro N° 34:	Costo de la Inversión 112
Cuadro N° 35:	Economía de tiempo 113
Cuadro N° 36:	Plan de implementación propuesto 118

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1:	Logo Happy Club	7
Gráfico N° 2:	Organigrama Happy Club	10
Gráfico N° 3:	Misión	15
Gráfico N° 4:	Visión	16
Gráfico N° 5:	Fuerzas Externas	18
Gráfico N° 6:	Tasa de Natalidad	20
Gráfico N° 7:	Estructura de la PEA	21
Gráfico N° 8:	Fórmula de cálculo tamaño de la muestra	34
Gráfico N° 9:	Cuando se trata de realizar una fiesta, usted	36
Gráfico N° 10:	¿Generalmente, dónde festeja o asiste a eventos infantiles?	37
Gráfico N° 11:	¿Qué aspectos considera importantes al elegir el establecimiento donde compra los artículos para realizar una fiesta infantil?	39
Gráfico N° 12:	¿En dónde acostumbra a comprar los artículos o contratar el servicio para realizar la fiesta de sus hijos?	41
Gráfico N° 13:	¿Qué valor está dispuesto a gastar en una fiesta infantil para 24 niños?	42
Gráfico N° 14:	¿Elija 3 actividades que prefiere en una fiesta infantil?	43
Gráfico N° 15:	¿Qué promoción le atrae más al adquirir un paquete completo de organización de fiestas infantiles?	45
Gráfico N° 16:	¿Qué es lo más importante para usted en una fiesta infantil?	46
Gráfico N° 17:	¿En cuánto a la temática de la fiesta infantil, qué prefiere?	48
Gráfico N° 18:	En cuanto a la oferta usted prefiere	49
Gráfico N° 19:	¿Le agradecería la idea de elegir los productos para una fiesta infantil por internet y que se los entreguen a domicilio?	50
Gráfico N° 20:	Elementos de un Proceso	71
Gráfico N° 21:	Jerarquía del proceso	72
Gráfico N° 22:	Mapa de procesos actual	76
Gráfico N° 23:	Simbología ANSI	78
Gráfico N° 24:	Evaluación del Valor Agregado	80
Gráfico N° 25:	Ciclo de Mejora Continua (Deming)	96
Gráfico N° 26:	Mapa de Procesos Propuesto	101
Gráfico N° 27:	Organigrama Estructural	104

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el estudio se presenta el diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa Happy Club, destinada a su aplicación, con el objetivo de mejorar su situación actual. Éste empieza conociendo la realidad de la empresa, su historia, desempeño, logros y desaciertos.

Se analiza los factores externos e internos en los que se desenvuelve Happy Club, a fin de plantear los lineamientos que permitirán a su Gerente anticiparse a las necesidades del entorno y a las propias, tomar decisiones y lograr objetivos.

Posteriormente se procede a examinar a la empresa minuciosamente, para conocer a quienes la conforman, sus necesidades y los problemas que enfrentan.

Happy Club realiza actividades de manufactura, comerciales y de servicios, se determinan los procesos y las actividades que agregan valor a la empresa y secundan el logro de resultados.

Con este análisis, se detecta que los procesos actuales de la empresa carecen de un propósito, y además, que es necesaria la creación de procesos que conduzcan a la empresa a obtener una ventaja competitiva.

En el Diseño del sistema de Gestión se propone el Mapa de procesos idóneo para el giro del negocio, el organigrama estructural de la empresa, se determinan los procesos prioritarios a

mejorar y se realiza el análisis de valor agregado de las mejoras, que consisten en formalizar el proceso de planificación, incluir en los procesos actividades enfocadas al cliente, la adquisición de equipos para la producción y el uso de tecnología.

Posteriormente se documenta y sintetiza este estudio en el Manual de Procedimientos de los procesos prioritarios.

Para finalizar el estudio se diseña un plan de Implementación estableciendo actividades, responsables, duración, costo y cronograma.

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio radica en la carencia de una gestión idónea en la empresa Happy Club, creada hace 30 años, en los que ha tenido un crecimiento lento y su permanencia en el mercado es producto de la constancia y creatividad de sus dueños.

La falta de planificación estratégica, liderazgo y toma de decisiones, dan como resultado, desorganización, sobrecarga de trabajo y costos innecesarios en actividades que no generan valor.

A través de la investigación se obtiene un panorama del entorno en el que se desenvuelve la empresa. Se realiza un análisis para determinar las debilidades y fortalezas de la gestión actual, y se propone el diseño del sistema de gestión por procesos con el fin de que la empresa sea eficiente y eficaz.

Este estudio es de gran importancia para determinar con precisión que hace la empresa, de qué manera opera, y como se puede mejorar.

La propuesta de mejora consiste en gestionar la empresa con un enfoque a la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, e infundir una cultura de calidad a fin de lograr los objetivos planteados evitando el desperdicio de recursos.

Para una organización que implemente un sistema de gestión por procesos, el éxito es inevitable, puesto que se anticipa a las necesidades internas y externas, en lugar de adaptarse a ellas.



# **1 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

## **1.1 ANTECEDENTES DE CIIU C1709 EN EL ECUADOR**

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU clasifica uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle.

El INEC pone a consideración de las autoridades estatales, organismos miembros del SEN, intelectuales, estudiantes y público en general, la “Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0, que tiene su respaldo y sustento técnico, en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0”, preparada por Naciones Unidas; y que permitirá clasificar las actividades económicas de las empresas y establecimientos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012).

Es importante tomar en cuenta esta clasificación, para ubicar a Happy Club en un sector y buscar datos estadísticos, que permitan el análisis del entorno en el que la empresa se desenvuelve.

Happy Club realiza en la actualidad actividades de comercialización y de servicios, pero inició sus operaciones con la manufactura de artículos para fiestas infantiles, la

cual se constituye como su actividad principal, ubicándose en el sector: Industrias Manufactureras Subsector Fabricación de papel y otros artículos de papel y cartón C 1709, y sus actividades son fabricación de artículos de fantasía de papel. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

**Cuadro N° 1: Clasificación Happy Club según la CIIU**

Clasificación:	CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV. 4.0)
Código:	C1709.29
Descripción:	Fabricación de otros artículos de papel o cartón: etiquetas impresas o sin imprimir, artículos de fantasía de papel, artículos promocionales y de regalo de papel, papel y cartón filtro, cuerdas y cordajes de papel, papel para cigarrillo, papel regalo, etcétera.

**Fuente:** Inec

**Elaborado por:** Laura Zary

De acuerdo a la investigación realizada en la Superintendencia de Compañías se puede concluir que no hay empresas registradas con el Código C1709.29, que realicen la misma actividad que Happy Club, se conoce la existencia de varias personas productoras de artículos de fiestas y piñatas, pero ninguna se ha destacado y crecido notablemente constituyéndose como Compañía; ver **Anexo 1 y Anexo 2**.

El desempeño de empresas en otros países que brindan los productos y servicios que también Happy Club ofrece, se referencian en cuanto a su crecimiento, innovación y estrategias. Entre los más destacados se tienen:

México, donde las celebraciones están llenas de detalles y color, existe un sinnúmero de establecimientos que ofrecen variedad de accesorios y servicios para la realización de una fiesta, la piñata es objeto importante de sus fiestas y su cultura, incluso realizan ferias de piñatas en algunas ciudades y pueblos de México. (Comunicación IASA, 2013)

En Estados Unidos, este tipo de negocio ha tenido un crecimiento notable, ya que los personajes preferidos por los niños son de Disney, existen varias tiendas, incluso on line, que ofrecen gran variedad de artículos destacados por la calidad y originalidad en el diseño. (Walmart Stores Inc., 2014)

En Inglaterra una compañía se destaca por su gestión en cuanto a la oferta de productos y servicios y la asesoría para la realización de una celebración, poseen una tienda virtual y un blog con ideas llamado Party Times, esta empresa exitosa inició como un negocio familiar creado por los padres de Kate Middleton, quienes han logrado una fortuna gracias a la acertada gestión en su empresa. (Party Pieces, 2014)

China es el mayor productor de artículos para celebraciones, aproximadamente el 60% de artículos que Happy Club ofrece provienen de este país, sus costos son muy bajos y su calidad es aceptada.

En Colombia, existe gran oferta de artículos para decoración de eventos, hechos con globos y también de fomix, en este país se destaca la habilidad y buen gusto de las personas que realizan este tipo de actividades.

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

### 1.2.1 Reseña histórica

Happy Club es una empresa manufacturera, comercial y de servicios, especializada en fiestas infantiles y otras celebraciones como baby showers, despedida de solteros y cumpleaños de adultos.

Inicia sus actividades hace 30 años cuando su propietaria Yolanda Naranjo decide dejar su empleo en Offsetec como tele operadora de ventas de anuncios en las páginas amarillas de la guía telefónica de Quito, y emprender su propio negocio con creatividad. Es así como creó los primeros diseños de piñatas, gorros, y accesorios para fiestas infantiles, logrando sus primeros clientes, en poco tiempo la demanda iba en aumento, por lo que su esposo Gonzalo Zary, también dejó su empleo en una empresa textil para incrementar la producción junto a sus primeros dos empleados logrando un crecimiento considerable que les permitió ubicar sus productos en la mayoría de almacenes de fiestas infantiles de la ciudad, y además llegar con sus productos a otras provincias del Ecuador.

Más tarde, se lograron importantes contratos con Megamaxi, Hotel Hilton Colón, Supermercado Santa María, Pizza Hut, entre los más destacados, pero ninguno de estos clientes se conservan en la actualidad, debido a que hace 10 años se centró esfuerzos en inaugurar un punto de venta en el centro histórico de Quito para ofrecer sus productos e implementos para realizar una fiesta infantil. Hoy en día, la producción del taller artesanal de Happy Club cubre la demanda de los dos puntos de venta con los que cuenta, y de otros clientes al por mayor, ubicados en el norte de Quito, valles y provincias del Ecuador.

En la actualidad Happy Club canaliza sus esfuerzos en tres líneas estratégicas:

- 1.- **Fabricación:** Para brindar eventos personalizados fabrican piñatas, gorros, adornos de mesa, con los diseños que el cliente requiera.

2.-**Comercialización:** Para garantizar eventos originales disponen de una amplia gama de artículos para fiestas infantiles, baby showers, despedidas de solteros.

3.-**Servicio:** Para complementar su actividad y lograr la satisfacción del cliente, realizan decoraciones con globos y artículos elaborados en fomix de acuerdo a la temática de la celebración, además cuentan con un grupo de animadores y recreadores profesionales que garantizan diversión y entretenimiento.

**Gráfico N° 1: Logo Happy Club**



**Fuente:** Happy Club  
**Elaborado por:** Laura Zary

### 1.2.2 Localización

La empresa está ubicada en el centro histórico de Quito, en el sector de la Plaza de San Francisco, posee dos puntos de venta el primero ubicado en las calles Benalcázar N° 133 y Rocafuerte, el taller artesanal también está ubicado en el centro de la ciudad, en la calle Benalcázar N 833 y Rocafuerte; ver **Anexo 3**.

El punto de venta #2 está ubicado en la Av. 6 de Diciembre N 46 -251 y Av. El Inca; ver **Anexo 4**.

### 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades, funciones y procesos a diferentes personas. (Enciclopedia Financiera, 2014)

Las empresas utilizan las estructuras organizativas para caracterizar sus constituciones jerárquicas y flujos de trabajo, eligen la estructura organizativa que mejor se adapte a ellas sobre la base de factores tales como su tamaño, clientes, empleados y productos que fabrican. Las pequeñas empresas utilizan básicamente una estructura organizativa horizontal.

En una estructura organizacional plana, existen muy pocos niveles de mando. Los empleados responden directamente a los dueños de los negocios, quienes pueden motivar a sus empleados con eficacia y monitorear su desempeño.

A medida que las escalas de las operaciones crecen, a las compañías les resulta imposible el uso de una estructura organizativa horizontal. Las grandes empresas deben centralizar la toma de decisiones y la autoridad. (Demand, Media, 2014)

### **1.3.1 Estructura organizacional actual de la empresa**

Para el desempeño de sus actividades la empresa cuenta con siete personas. Aunque cada persona tiene definidas de manera general sus funciones, existen actividades que no están asignadas concretamente lo que ocasiona confusión y conflictos.

El propietario de la empresa es el supervisor de los obreros en el taller artesanal, es quien provee de materia prima, controla la producción y coordina la entrega de pedidos, diseña nuevos productos y en ocasiones brinda soporte a los puntos de venta.

La esposa, es quien administra el punto de venta #1, gestiona las compras de mercadería, paga a proveedores, organiza y proporciona al contador los documentos requeridos, y atiende a clientes.

Los dos son quienes toman las decisiones acerca del negocio y esto ocasiona desacuerdos y conflictos.

El taller artesanal cuenta con cuatro empleados quienes manufacturan las piñatas y otros artículos, cada uno tiene funciones definidas en cada parte del proceso de producción, por lo que, si uno de ellos falta o no cumple con su tarea se ve afectado todo el proceso y no se logra la producción planeada diariamente.

Uno de los empleados también brinda soporte en el punto de venta # 2 revisando y perchando mercadería, limpiando y atendiendo a los clientes cuando es

necesario. El administrador del punto de venta # 2, realiza el pago de nómina, también cumple la función de vendedor.

El contador brinda sus servicios con la figura de servicios profesionales.

Los recreadores y animadores brindan su servicio de acuerdo a los requerimientos de los clientes en los puntos de venta Happy Club pero no son trabajadores fijos de la empresa, se contratan sus servicios por evento.

**Gráfico N° 2: Organigrama Happy Club**



**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

Se observa que la empresa posee una estructura bicéfala, lo que ocasiona confusión en la gestión, además a uno de los cuatro empleados, se le asignan tareas en el punto de venta, lo que retrasa su trabajo en la fase de decorado de la producción de piñatas.

#### 1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Happy Club en la actualidad ofrece un sinnúmero de artículos, se caracteriza por la manufactura de piñatas especiales y adornos de fomix bajo pedido, ha clasificado sus productos y servicios de acuerdo al tipo de celebración.



**Productos:**

**Artículos para cumpleaños infantiles y de adultos.**

- Piñatas.
- Artículos para decoración (Globos, banners, guirnaldas).
- Vajilla y mantelería desechable.
- Juguetes.

**Artículos para hora loca.**

- Antifaces
- Sombreros.
- Collares.
- Accesorios (pitos, serpentinas explosivas, confeti, maquillaje artístico.)

**Artículos para baby shower.**

- Artículos para decoración (Globos, banners, guirnaldas, centros de mesa).
- Vajilla y mantelería desechable.
- Artículos para juegos y concursos
- Recuerdos

**Artículos para despedidas de solteros.**

- Artículos para decoración (Globos, banners, guirnaldas, centros de mesa).
- Vajilla y mantelería desechable.
- Artículos para juegos y concursos.
- Recuerdos.

**Servicios:**

- Decoración con globos, globos con helio.
- Decoración personalizada en fomix (letreros, centros de mesa, sorpreseros)
- Animación Infantil (payaso, personajes, títeres, mimos.)
- Animación para adultos (hora loca, strippers).

Los dueños desean ampliar las opciones en cuanto a la oferta de productos y servicios, tales como, alquiler y venta de disfraces, alquiler de equipos recreativos como saltarines, máquinas dispensadoras de snacks (canguil, granizado, algodón de azúcar), el servicio de pastelería en fondant, es decir, la realización completa del evento, en el cual el cliente sea un espectador e invitado más en la celebración. Para llevar a cabo lo mencionado, no tienen un plan de acción concreto.

## **2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

La planificación estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. (David, 2003, págs. 7, 15)

Para proponer la Planificación Estratégica de Happy Club el estudio toma de base la metodología propuesta por Fred David en su libro “Conceptos de la Planificación Estratégica”, en el cual considera las siguientes etapas:

- Declaración de Misión, Visión y Valores.
- Realizar Auditoria Interna y Externa.
- Establecer Objetivos y Estrategias.

## 2.1 DECLARACIÓN MISIÓN, VISIÓN, VALORES

### 2.1.1 Misión

Es una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de modo consciente esta razón por escrito.

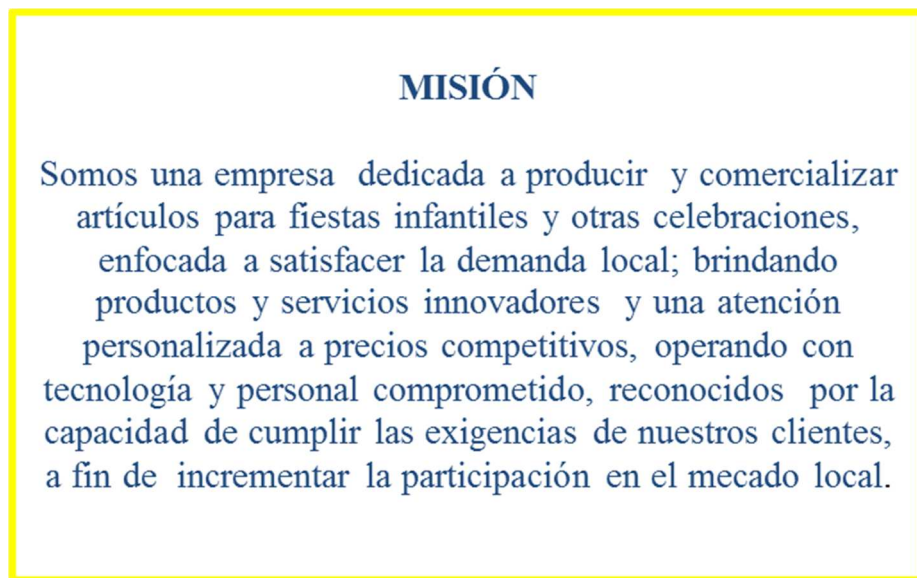
Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. (David, 2003, pág. 59)

Para formular la declaración de la misión de Happy Club, se realiza una auditoria de la misión actual para lo cual se emplea el cuestionario que se presenta en el **Anexo 5.**

#### **Misión Actual**

Producir y comercializar artículos para fiestas infantiles y otras celebraciones, brindando productos y servicios innovadores, atención personalizada e integral, a precios competitivos, reconocida por la capacidad de generar satisfacción total en nuestros clientes.

De acuerdo a la información obtenida con la aplicación del cuestionario se concluye que la Misión actual debe incluir cuáles son sus clientes y recursos y la preocupación por el crecimiento de la empresa. La Misión propuesta es la siguiente:

**Gráfico N° 3: Misión**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**2.1.2 Visión**

Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”

Para realizar la declaración de la visión de Happy Club, se realiza una auditoria de la visión actual utilizando el cuestionario que se presenta en el **Anexo 6**.

**Visión Actual**

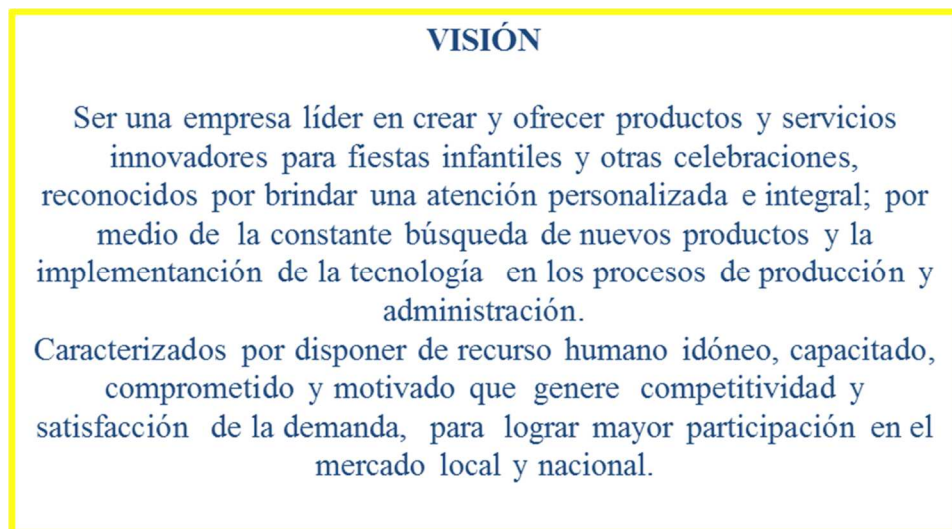
Incrementar nuestra participación en el mercado local y consolidarnos a corto plazo como una empresa líder e innovadora en la oferta de productos y servicios para la organización de fiestas infantiles, y otras celebraciones.

De acuerdo a la información obtenida de la realización del cuestionario se concluye que en la Visión actual expresa consolidarse como una empresa líder

en el corto plazo, lo cual es poco tiempo, debido a que se necesita más de un año para lograr posicionarse a nivel local y nacional, además no se menciona cómo y con qué recursos se va a lograr la visión.

La propuesta de la Visión es la siguiente:

#### **Gráfico N° 4: Visión**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

#### **2.1.3 Valores**

En la gestión que realiza Happy Club para el logro de sus objetivos, toma en cuenta valores que le permitan alcanzar el compromiso de sus colaboradores, la fidelidad de sus clientes y la permanencia en el mercado de acuerdo a los reglamentos y normativas establecidas por el estado para su funcionamiento.

**Cuadro N° 2: Valores**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>VALORES</b>
<b>Calidad</b>	En todos nuestros procesos productivos, de servicios y administrativos.
<b>Compromiso</b>	Con nuestros clientes internos y externos, con sus necesidades y exigencias.
<b>Responsabilidad</b>	Con el Estado y nuestros colaboradores.
<b>Creatividad</b>	En el diseño de nuevos productos que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

## 2.2 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FODA

Para conocer la situación real de Happy Club, se realiza un análisis de su situación externa determinando las Amenazas y Oportunidades, y sus características internas especificando las Debilidades y Fortalezas, lo que facilitará la toma de decisiones para mejorar los procesos y planear una estrategia que permita incrementar su competitividad y enfrentar cambios en el entorno.

### 2.2.1 Análisis de Factores Externos

Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.

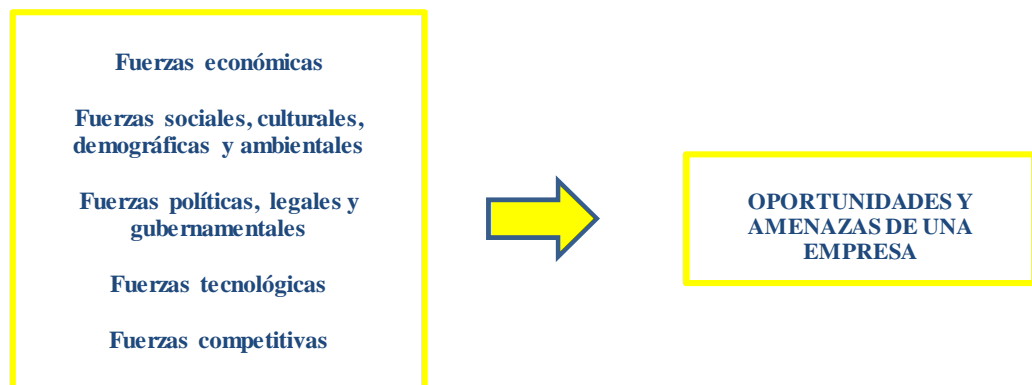
Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo.

Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la

naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. (David, 2003, pág. 80)

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

**Gráfico N° 5: Fuerzas Externas**



**Fuente:** (David, 2003)

**Elaborado por:** Laura Zary

### 1) Fuerzas Económicas.-

El petróleo cae y complica la economía de Ecuador el 2015. La baja del precio del petróleo, dada, según analistas, por una sobreoferta de los principales socios de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que se niegan a disminuir su producción, empezó a sentirse en agosto pasado. Pero de manera más estrepitosa las últimas semanas del año. Hasta el miércoles 31 de diciembre de 2014 el crudo WTI (West Texas Intermediate), que sirve de referencia para el que vende el país, se ubicó en \$ 53,27, cuando a inicios de año superaba los \$ 91,00. El ecuatoriano (Oriente y Napo) llegó el 22 de diciembre 2014 (último corte) a \$ 48,00, según el



Sistema Nacional de Información; en el primer semestre estaba arriba de \$ 92,00. (Diario El Universo, 2015)

Se evidencia una amenaza, puesto que si la economía del país presenta inestabilidad, las condiciones para las pequeñas empresas son desfavorables, tomando en cuenta que los productos que Happy Club ofrece no son de primera necesidad, además existe incertidumbre en la ciudadanía, acerca del futuro del país debido al gasto excesivo del gobierno en su gestión.

Actualmente en el Ecuador se ha puesto énfasis en la producción y consumo local con la campaña “Hecho en Ecuador”, lo que representa una oportunidad para promocionar los productos que Happy Club fabrica. Además el MIPRO brinda asesoría técnica y financiamiento a pequeñas empresas y artesanos con el objetivo de impulsar el emprendimiento y la formalización de estos sectores que benefician a la economía y generan fuentes de empleo, esto también se constituye en una *oportunidad*.

Se puede concluir que las fuerzas económicas influyen positivamente en el entorno de Happy Club.

## **2) Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales**

La cultura ecuatoriana gusta de realizar fiestas, se disfruta festejando en familia cumpleaños, no sólo de niños sino de cualquier miembro de la familia, además, impera una cultura novelera en la que los detalles son de importancia, por lo que se puede evidenciar una *oportunidad*.

El aumento demográfico de Quito es un factor que beneficia al negocio, y se constituye en una *oportunidad* de crecimiento en el mercado.

### Cuadro N° 3: Población Distrito Metropolitano

Población según los censos decenales del **Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)**

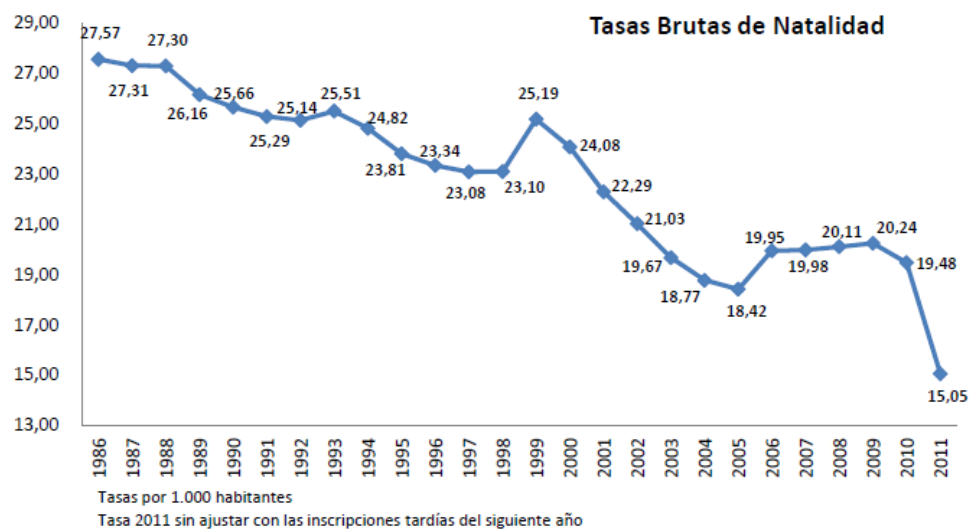
Censo nacional	Ciudad (sólo parroquias urbanas)		Población del "Distrito Metropolitano" (desde 1993)
	Población	Hogares (viviendas)	
1950	209.932		319.221
1962	354.746		510.286
1974	599.828		782.651
1982	866.472		1.116.035
1990-11-25	1.100.847		1.409.845
2001-11-25	1.399.378		1.839.853
2010-11-28	1.619.432		2.239.191

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Laura Zary

El índice de natalidad en la ciudad ha disminuido con el pasar del tiempo, en la actualidad existe mayor planificación familiar y cada hogar tiene menos hijos.

### Gráfico N° 6: Tasa de Natalidad

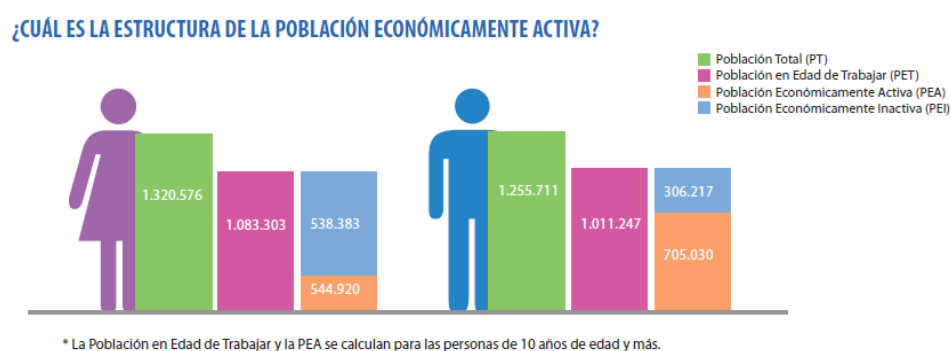


**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Laura Zary

Quito es la ciudad ecuatoriana con mayor porcentaje de trabajadores en ocupación plena y al mismo tiempo es la que menos subempleados tiene, de acuerdo con la medición de diciembre de 2013 publicada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

**Gráfico N° 7: Estructura de la PEA**



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

**Elaborado por:** Laura Zary

El desempleo en Quito cerró el 2013 con una tasa de 4,04%. En el 2013 se crearon 63.000 nuevos empleos en Quito.

El Atlas de las desigualdades socio-económicas de Ecuador, un estudio levantado por la Secretaría Nacional de Planificación en 2013 da cuenta de que Quito es la ciudad menos inequitativa del país, como efecto del desarrollo de la capital durante el período 2007- 2013. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES, 2014)

Hoy en día, en las familias de nuestra ciudad y país, trabaja tanto el padre como la madre, lo que significa un mayor ingreso en los hogares, por ende están dispuestos a pagar y exigir por un mejor servicio y valorar factores como la variedad, disponibilidad eficiencia y tiempo.

Estos factores constituyen *oportunidades* para Happy Club, una demanda en crecimiento, hogares con mayores ingresos, con la capacidad de gastar en los productos y servicios que Happy Club ofrece.

### **3) Fuerzas político-legales.**

Los gobiernos son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

En su mayoría, los productos que Happy club ofrece son importados, las restricciones actuales y las salvaguardias han influido de manera negativa ya que existe retraso en el ingreso de la mercadería al país, su costo se ha incrementado y la cantidad ha disminuido, aquí se observa una *amenaza* para la empresa.

Otra limitación que se constituye en *amenaza* para Happy Club son las patentes de los diseños de artículos de fiesta, pues son personajes de cine y televisión como Disney y el valor de sus licencias son elevadas.

### **4) Fuerzas tecnológicas**

Los cambios y avances tecnológicos producen un fuerte impacto en las empresas.

El Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida.

La sistematización de procesos como inventario, facturación, nómina y producción (procesos de producción más cortos), marketing, uso del internet en ventas y creación de nuevos mercados es lo usual en las empresas.

Las empresas que por tradición han limitado los gastos en tecnología priorizando las necesidades financieras y de mercadotecnia, requieren en forma urgente un cambio de mentalidad.

Happy Club no ha dado importancia a la inversión en tecnología, los procesos que están sistematizados son los de inventario y facturación en el punto de venta # 2.

Se puede evidenciar *oportunidades* tecnológicas con implicaciones estratégicas, en cuanto al diseño y manufactura de productos (piñatas) y la relación con clientes, con el propósito de obtener ventajas competitivas en el mercado.

## **5) Fuerzas Competitivas**

Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa.

Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas; las fortalezas de los competidores principales representan amenazas clave.

En el centro histórico además de Happy Club existen 15 almacenes que comercializan artículos para fiestas infantiles. Y en el norte existen 3 almacenes que están cerca al punto de venta # 2.

Los propietarios de Happy Club, con sus años de experiencia en el mercado han logrado conocer a sus competidores y tener una idea general de sus fortalezas y debilidades, por lo que consideran tomar en cuenta en el centro, como competencia sujeta al análisis a Fiesta Manía, San Francisco y Comercial López; y en el norte a Fantasías Vera; ver **Anexo 7 y Anexo 8.**

#### 2.2.1.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades

específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Como se mencionó anteriormente, la información que tiene Happy Club acerca de sus competidores es general, por lo que además se obtuvo información mediante observación a los establecimientos para conocer su infraestructura, atención al cliente, variedad, stock de productos y precios de artículos clave debido al gran número de ítems.

La metodología para analizar a la competencia en la matriz de perfil competitivo, consiste en dar una calificación a los atributos a cada una de las empresas sujetas a dicho análisis incluyendo a Happy Club, para valorar su competitividad, ver **Anexo 9**.

Se puede concluir que los factores críticos de éxito de mayor importancia son: la variedad y stock de productos, competitividad de precios, atención al cliente y personal calificado, los competidores que tienen el mayor puntaje en dichos factores son San Francisco con 1,20 puntos, Fantasías Vera con 1,10 puntos y Happy Club en tercer lugar con 1,10 puntos.

En el puntaje total lidera Fantasías Vera con 2,75 puntos y San Francisco 2,62 Happy Club se encuentra en el cuarto lugar con 2,22 puntos, esto significa que la empresa, explota el 55,50% de los factores de éxito.

Este análisis permite conocer las debilidades de los competidores y convertirlas en oportunidades y tomar en cuenta las fortalezas a fin de que Happy Club mejore su gestión y obtenga una ventaja sobre ellos.

#### 2.2.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva; ver **Anexo 10.**

Al dar una ponderación y calificación a las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno de Happy Club, el puntaje total obtenido es de 1,64/4 lo que significa que la empresa no ha definido estrategias para aprovechar las oportunidades existentes y minimizar los efectos que resulten de las amenazas. Es decir, el porcentaje de respuesta de la empresa ante los factores del entorno es del 41%.

#### 2.2.2 Análisis de Factores Internos.

En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de éstos es cambiante y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan en forma constante, una orientación externa no ofrece un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de cambio, los propios recursos y las capacidades de la empresa



constituyen una base mucho más estable para definir su identidad. Por lo tanto, la definición de una empresa en términos de lo que es capaz de hacer ofrece una base más duradera para la estrategia que cuando se define con base en las necesidades que la empresa intenta satisfacer.

El proceso de realizar el análisis interno es muy semejante al proceso de llevar a cabo el análisis externo. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. El análisis interno requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. (David, 2003, págs. 120-121)

## **GERENCIA**

De acuerdo a Fred David las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control. (David, 2003, págs. 128-133)

### **Planeación**

La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco.

En Happy Club no existe un proceso formal de planeación, ya que no se han determinado objetivos, diseñado estrategias, desarrollado políticas y establecido metas.

Se realizan conversaciones entre los dueños y sus hijos de manera informal, para planificar acciones, sin establecer responsables y fecha de cumplimiento, por lo que muchas de estas reuniones quedan sin efecto, esto representa una debilidad de la empresa.

### **Organización**

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién.

La función de organización de la gerencia consiste en tres actividades en secuencia: dividir las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para formar departamentos (creación de departamentos) y delegación de la autoridad.

En Happy Club no existe el proceso formal de organización, las funciones y trabajo están asignados de manera general, por lo que se genera confusión y conflictos en ciertas actividades. Con respecto a la autoridad, existe aún resistencia a la delegación de actividades que se consideran importantes, los empleados reportan a los dueños, pero no hay coordinación de criterio entre ellos, esto se constituye una *debilidad*.

## Motivación

La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no: los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado. La función de motivación de la gerencia incluye por lo menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización.

Drucker afirmó: “El **liderazgo** consiste en elevar la visión de una persona hacia panoramas más altos, mejorar el desempeño de una persona a niveles más elevados, desarrollar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales” (David, 2003, pág. 131)

En Happy Club se observan problemas de liderazgo ya que los dueños (esposos), son quienes están al mando y como se mencionó anteriormente, no existe coordinación de criterios, en ocasiones les resulta complicado llegar a acuerdos lo que dificulta la toma de decisiones y acciones para lograr objetivos, aquí se encuentra una *debilidad*.

Las **dinámicas de grupo** desempeñan un papel importante en la moral y la satisfacción de los empleados.

En Happy Club no se destina un tiempo para realizar dinámicas de grupo, o actividades que integren a los colaboradores y fomenten el compañerismo, la

satisfacción y el compromiso con la empresa, aquí se puede observar una *debilidad*.

**Comunicación**, tal vez sea la palabra más importante en la gerencia, es un componente importante en la motivación. El sistema de comunicación de una empresa determina si las estrategias se implantarán con éxito. La comunicación de los niveles altos a los niveles bajos estimula la comunicación en sentido contrario. El proceso de dirección estratégica se vuelve mucho más fácil cuando a los subordinados se les anima a analizar sus preocupaciones, revelar sus problemas, ofrecer recomendaciones y dar sugerencias.

En Happy Club no se realiza comunicación de manera formal, la comunicación con los colaboradores es básica, y tiene la finalidad de informar pedidos de clientes y organización de mercadería, aquí se evidencia una *debilidad*.

### **Factor Humano**

La función de la gerencia hacia el factor humano, conocida también como gerencia de personal o gerencia de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales. Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implantación de la estrategia y, por este motivo, los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de dirección estratégica. Es importante identificar las fortalezas y las debilidades en el área de recursos humanos.

En Happy Club no se realiza la gestión de Recursos Humanos de manera adecuada, procesos de reclutamiento y despido de empleados se han realizado empíricamente con la asesoría del contador. Al hacer una contratación, el proceso de capacitación lo realiza alguno de los colaboradores, ya que son quienes cuentan con la experiencia del trabajo a realizar. Procesos de inducción, evaluación y promoción no se han realizado, esta es una *debilidad* de la empresa.

### **Control**

En la administración, la función de control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias. La función de control en la gerencia es importante sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia.

El control consiste en cuatro pasos básicos:

1. El establecimiento de normas de rendimiento.
2. La medición del rendimiento individual y de la empresa.
3. La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.

#### 4. La toma de acciones correctivas.

Para realizar el análisis de la Gerencia en Happy Club se realiza una encuesta, que tiene como fin determinar fortalezas o debilidades en el área; ver **Anexo 11**.

Realizando el análisis a la Gerencia se encuentran *debilidades* ya que la empresa no utiliza conceptos de dirección estratégica, los objetivos y metas no están establecidos, por ende no se ha comunicado al personal y tampoco se ha medido el desempeño.

No delegan ni confieren autoridad a ningún empleado, los dueños intentan realizar las actividades que consideran importantes, y eso ocasiona que algunas queden inconclusas o no se las haga. Por otro lado, se observa que las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo no están establecidas por escrito, por lo que no son claras.

La moral de los empleados no es alta y tampoco se ha dado importancia al hecho de realizar alguna actividad para mejorarla.

Los índices de rotación y ausentismo son bajos, los colaboradores de Happy Club tienen en promedio 8 años en la empresa. Los mecanismos de recompensa y control no son eficaces, al no definir objetivos claros, no existe base sobre la cual controlar, en cuanto a la producción de piñatas, se registra diariamente y por empleado, pero esos datos no son analizados al finalizar el mes, por lo que no se tiene un indicador del uso de recursos que determinen si las operaciones están realizándose de manera eficiente.

## MERCADOTECNIA

La mercadotecnia se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Existen siete funciones de mercadotecnia básicas:

- 1) análisis de clientes;
- 2) venta de productos y servicios;
- 3) planeación de productos y servicios;
- 4) establecimiento de precios;
- 5) distribución;
- 6) investigación de mercados; y
- 7) análisis de oportunidades.

La comprensión de estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la función de mercadotecnia. (David, 2003, págs. 133-137)

**El análisis de clientes**, es decir, el examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado.

Happy Club en sus 30 años de permanencia en el mercado, ha adquirido una idea general de las necesidades y satisfacción de los clientes, pero no ha realizado un análisis que permita obtener información concreta y útil para determinar estrategias a fin de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, esto representa una *debilidad*.

Por lo antes mencionado, se propone realizar una encuesta a los clientes de Happy Club, con el fin de conocer sus necesidades y preferencias en cuanto a productos y servicios para la realización de una fiesta infantil, los aspectos que considera importantes al momento de elegir dónde comprar, además de cuánto están dispuestos a pagar por productos y servicios que cumplan sus expectativas.

Ver **Anexo 12**.

#### 2.2.2.1 Análisis de las necesidades de los clientes

La encuesta se realizó en los puntos de venta de Happy Club.

Para el cálculo de la muestra se considera a los 1400 clientes que recibe Happy Club en un año aproximadamente.

#### **Gráfico N° 8: Fórmula de cálculo tamaño de la muestra**

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$



**Cuadro N° 4: Cálculo del tamaño de la muestra**

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Población	1400
Intervalo de confianza	95%
Z	1,9600
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	12%
Tamaño de muestra	64

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

### **Tabulación de encuesta y análisis de resultados**

Se realiza la encuestas a 64 clientes que visitaron los puntos de venta de Happy Club, en el periodo de abril del 2014 a abril del 2015, a continuación se enuncia cada pregunta y se analizan los resultados, a fin de establecer las fortalezas y debilidades de la empresa.

#### **1.- Cuando se trata de realizar una fiesta, usted:**

**Cuadro N° 5: Cuando se trata de realizar una fiesta, usted**

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Contrata a una empresa que se encargue de todo	23
Va a una tienda especializada	41
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 9: Cuando se trata de realizar una fiesta, usted**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

En este aspecto Happy Club puede satisfacer al 64% de los clientes que prefieren elegir los artículos para la fiesta infantil, sin embargo en cuanto al 36% que optan por contratar una empresa que se encargue de todo, posee una debilidad, ya que no ofrece los servicios necesarios para brindar el desarrollo completo del evento, tales como: pastelería, saltarines y máquinas dispensadoras de snacks.

Esta es una oportunidad de negocio por lo que mientras la empresa se capitaliza debería subcontratar los servicios mencionados y considerar a futuro la compra de equipos con el objetivo de ofrecer el servicio completo.

## 2.- ¿Generalmente, dónde festeja o asiste a eventos infantiles?

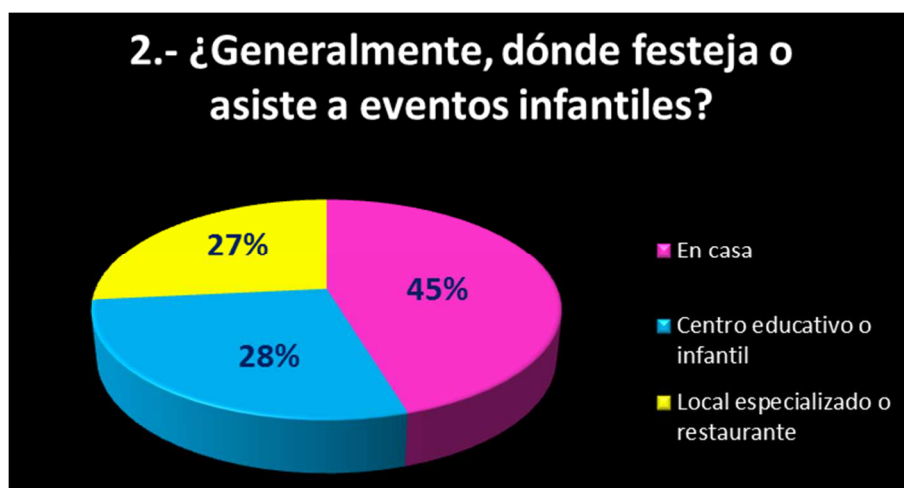
**Cuadro N° 6: ¿Generalmente, dónde festeja o asiste a eventos infantiles?**

RESPUESTA	CANTIDAD
En casa	29
Centro educativo o infantil	18
Local especializado o restaurante	17
<b>Total</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 10: ¿Generalmente, dónde festeja o asiste a eventos infantiles?**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

El 45% de los encuestados festeja los eventos infantiles en casa como es costumbre, el 28% realiza el festejo del cumpleaños en la escuela o centro infantil, esta es una oportunidad de negocio para promocionar los productos y servicios de Happy Club en establecimientos educativos e incluso programas internos como el día del niño, el día de los deportes, entre otros.

En cuanto al 27% que lo hace en un local especializado o restaurante, son clientes que compran ciertos artículos, ya que la mayoría incluyen en el precio por niño que cada establecimiento ofrece.

Esta es una oportunidad de negocio para Happy Club, ya que puede ofrecer los productos que fabrica, a dichos establecimientos, entre los más importantes tenemos a Mc Donalds, Pizzerías, KFC, Multicines, Zonas de juego en los centros comerciales, entre otros.

### **3. ¿Qué aspectos considera importantes al elegir el establecimiento donde compra los artículos para realizar una fiesta infantil?**

**Valore cada atributo Siendo 6 el más importante y 1 el de menor importancia**

Para obtener el orden de importancia, sumamos los puntajes asignados a cada atributo y dividimos para 64 que es el número de encuestas realizadas.

**Cuadro N° 7: Puntaje Atributos**

<b>ATRIBUTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
Atención al cliente	5,8
Variedad de Productos	4,4
Precio	3,4
Exclusividad y originalidad de productos	2,8
Conseguir todo en un mismo sitio	2,6
Cercanía al lugar de trabajo o vivienda	2,0

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

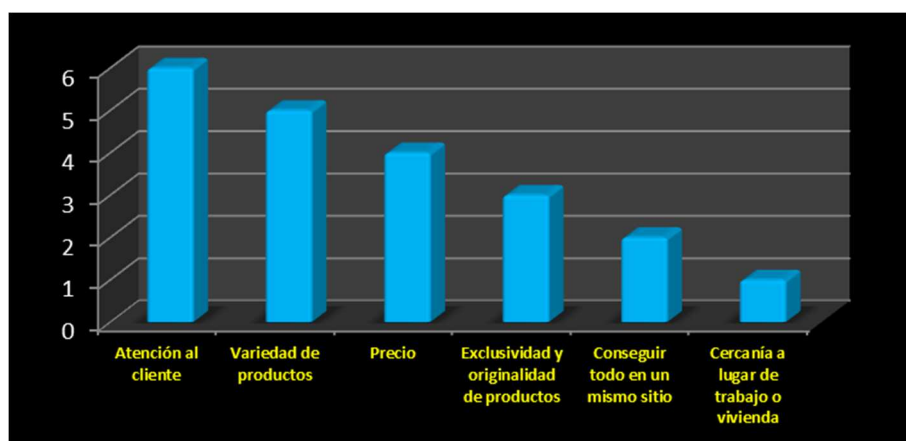
**Cuadro N° 8: Importancia Atributos**

ATRIBUTO	IMPORTANCIA
Atención al cliente	6
Variedad de productos	5
Precio	4
Exclusividad y originalidad de productos	3
Conseguir todo en un mismo sitio	2
Cercanía a lugar de trabajo o vivienda	1

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 11: ¿Qué aspectos considera importantes al elegir el establecimiento donde compra los artículos para realizar una fiesta infantil?**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

El atributo más importante al elegir el establecimiento donde comprar los artículos para realizar una fiesta infantil es la atención al cliente, algunos de los clientes que visitan el punto de Venta del norte, emiten quejas en cuanto a la atención que reciben en fantasías Vera, esto se constituye una fortaleza, puesto que Happy Club se preocupa por brindar atención y asesoría a sus clientes, aunque no se llevan registros e indicadores de gestión, a menudo la gente felicita la atención a los clientes que brinda Happy Club.

El segundo atributo considerado importante para los clientes, es la variedad de Productos, esta es una debilidad para la empresa, ya que cuenta con variedad, pero los puntos de venta no son tan amplios, lo que no beneficia la exhibición de mayor variedad.

El tercer atributo importante para los clientes es el precio, la estrategia de Happy Club es la diferenciación, y aunque ofrece precios competitivos, sus objetivos y estrategias, no están enfocados en lograr precios bajos, sino exclusividad y originalidad de productos, Happy Club ofrece productos personalizados e innovadores por lo que este aspecto se constituye una fortaleza de la empresa.

Conseguir todo en un mismo sitio y la cercanía al lugar de trabajo o vivienda no son considerados atributos de mayor importancia.

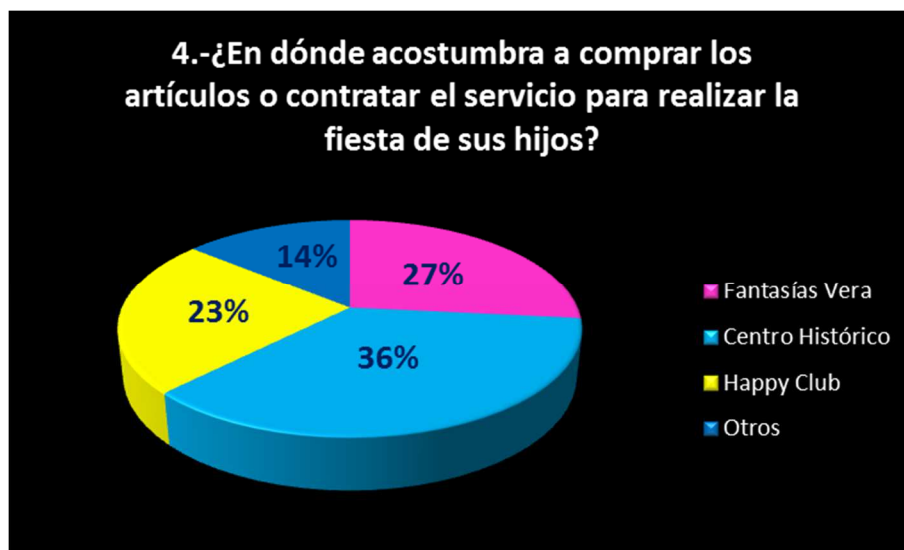
**4.- ¿En dónde acostumbra a comprar los artículos o contratar el servicio para realizar la fiesta de sus hijos?**

**Cuadro N° 9: ¿En dónde acostumbra a comprar los artículos o contratar el servicio para realizar la fiesta de sus hijos?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Fantasías Vera	17
Centro Histórico	23
Happy Club	15
Otros	9
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 12: ¿En dónde acostumbra a comprar los artículos o contratar el servicio para realizar la fiesta de sus hijos?**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

El 36% de los clientes acostumbra a comprar los artículos para la realización de una fiesta infantil en el Centro Histórico, pero la mayoría no recuerdan el nombre de los establecimientos, esta es una oportunidad para que Happy Club mejore su posicionamiento, y su marca entregando tarjetas de presentación, facturas con el logo de la empresa y bolsos ecológicos también con el logo incentivando el uso de la misma en las siguientes compras a fin de preservar el medio ambiente.

El 27% compra en fantasías Vera, y como se manifestó en la pregunta 3, algunos clientes lo hacen porque no tienen una mejor opción.

El 23% compra en Happy Club, y el 14% en otros establecimientos como el Palacio de la Fiesta, mundo Mágico entre otros.

**5.- ¿Qué valor está dispuesto a gastar en una fiesta infantil para 24 niños?**

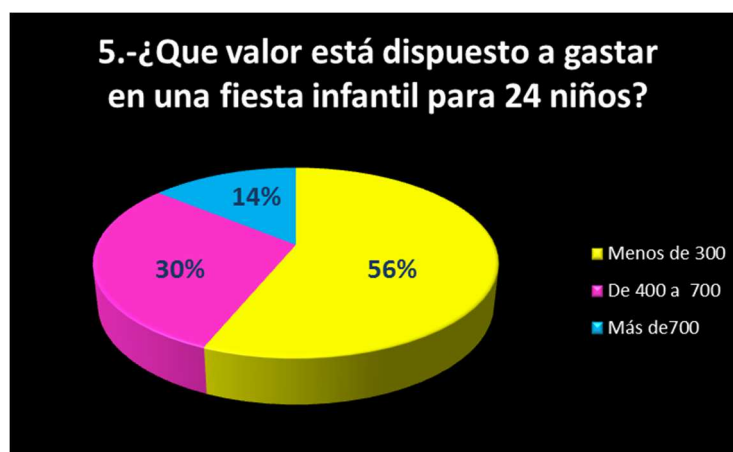
**Cuadro N° 10: ¿Qué valor está dispuesto a gastar en una fiesta infantil para 24 niños?**

RESPUESTA	CANTIDAD
Menos de 300	36
De 400 a 700	19
Más de 700	9
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 13: ¿Qué valor está dispuesto a gastar en una fiesta infantil para 24 niños?**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

El 56% de los encuestados están dispuestos a pagar menos de \$300, es decir \$12,5 por niño, el 30% de \$400 a \$700 y el 14% más de \$700, es decir \$29,16 por niño, esto se puede aprovechar ofreciendo los servicios mencionados en la pregunta No. 1, para que los clientes compren y contraten todo lo que necesitan para realizar el evento en Happy Club.



## 6.- ¿Elija 3 actividades que prefiere en una fiesta infantil?

Para obtener las actividades que prefieren los clientes en una fiesta infantil sumamos las veces que cada actividad es elegida y dividimos para 64 que es el número de encuestas realizadas.

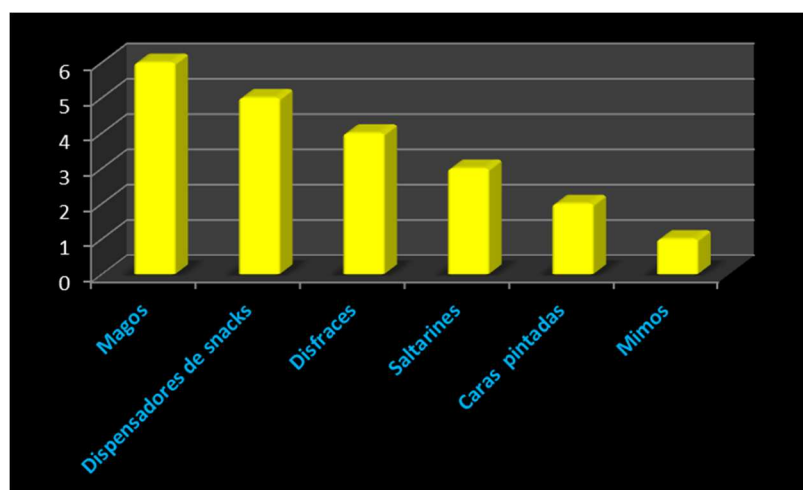
**Cuadro N° 11: ¿Elija 3 actividades que prefiere en una fiesta infantil?**

ACTIVIDAD	PUNTAJE
Magos	0,78
Máquinas dispensadoras de snack	0,59
Disfraces	0,58
Saltarines	0,55
Caras pintadas	0,31
Mimos	0,19

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 14: ¿Elija 3 actividades que prefiere en una fiesta infantil?**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

Las actividades con mayor puntaje fueron Magos, Dispensadores de snacks y disfraces.

Esta es una debilidad para Happy Club ya que no cuenta con un mago, los animadores realizan actos de magia básicos, las máquinas dispensadoras de snacks son necesarias para brindar un servicio completo como vimos en la pregunta No. 1 y los disfraces son requeridos por los clientes a diario y de manera frecuente. Los dueños expresan su intención e interés por producir disfraces, por lo que se sugiere realizar un estudio posterior para emprender esta iniciativa.

**7.- ¿Qué promoción le atrae más al adquirir un paquete completo de organización de fiestas infantiles?**

**Cuadro N° 12: ¿Qué promoción le atrae más al adquirir un paquete completo de organización de fiestas infantiles?**

RESPUESTA	CANTIDAD
Descuento en el monto de su compra	35
Regalo sorpresa para el cumpleaños	20
Artículo decorativo para la fiesta	9
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 15: ¿Qué promoción le atrae más al adquirir un paquete completo de organización de fiestas infantiles?**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

El 55% de los clientes prefiere descuento en el monto de la compra.

El 31% de encuestados prefiere un regalo sorpresa para el cumpleaños, y el 14% un artículo decorativo para la fiesta.

Esto se debe tomar en cuenta en el momento de establecer precios de los productos y servicios de Happy Club; y para definir descuentos, regalos o artículos decorativos que serán concedidos de acuerdo al monto de compra.

## 8.- ¿Qué es lo más importante para usted en una fiesta infantil?

Ordene siendo 6 el de mayor importancia y 1 el de menor.

Para obtener el orden de importancia, sumamos los puntajes asignados a cada producto o servicio y dividimos para 64 que es el número de encuestas realizadas.

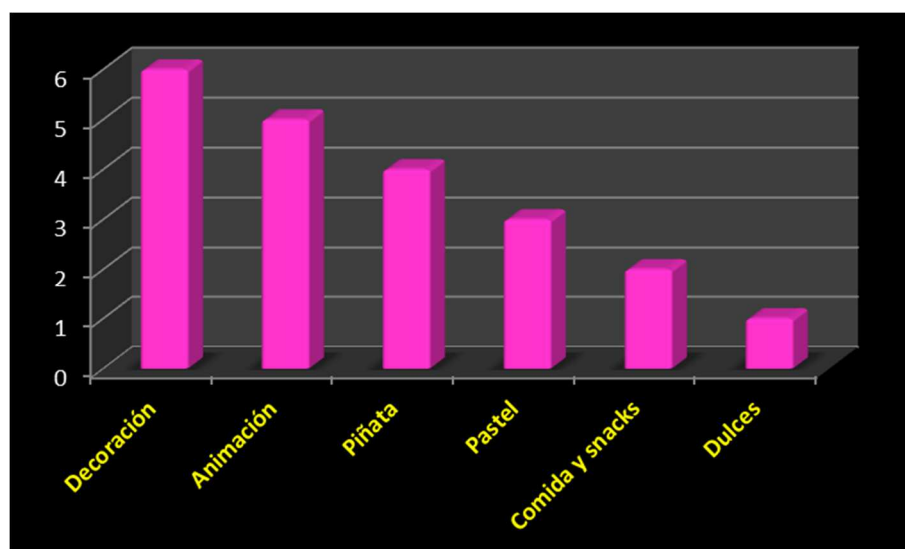
**Cuadro N° 13: ¿Qué es lo más importante para usted en una fiesta infantil?**

PRODUCTOS Y SERVICIOS	PUNTAJE
Decoración	5,44
Animación	4,42
Piñata	3,34
Pastel	2,81
Comida y snacks	2,75
Dulces	2,23

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Laura Zary

**Gráfico N° 16: ¿Qué es lo más importante para usted en una fiesta infantil?**



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Laura Zary

Lo más importante en una fiesta infantil para los clientes es la decoración, animación y piñata.

Esta información es de gran utilidad para Happy Club, ya que muestra los productos y servicios de mayor relevancia, en los cuales, la empresa debe enfocar esfuerzos en calidad e innovación.

En cuanto a las opciones pastel, comida y snacks, y dulces, son necesarios para la realización de una fiesta infantil, y como se ha mencionado anteriormente se debe programar ofrecer dichos productos y servicios.

#### 9.- ¿En cuánto a la temática de la fiesta infantil, qué prefiere?

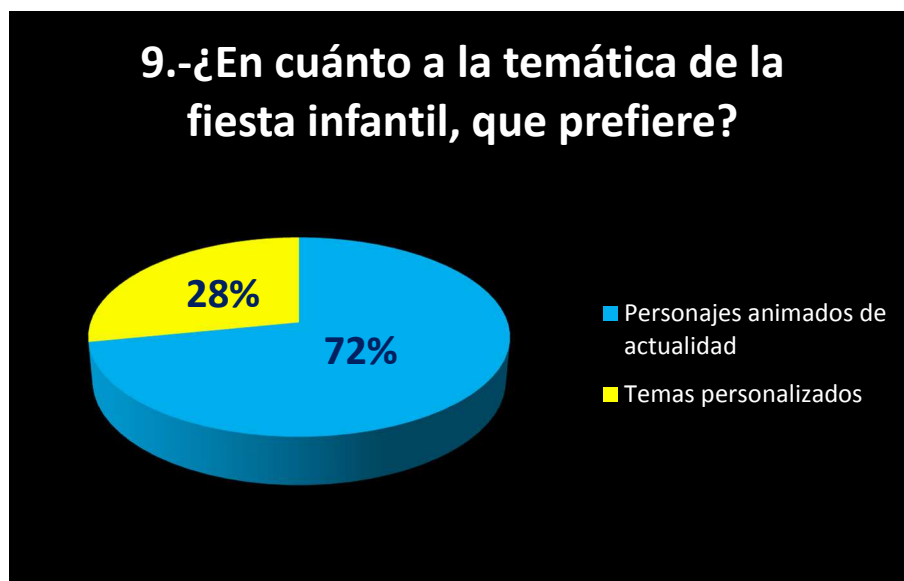
**Cuadro N° 14: ¿En cuánto a la temática de la fiesta infantil, qué prefiere?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Personajes animados de actualidad	46
Temas personalizados	18
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 17: ¿En cuánto a la temática de la fiesta infantil, qué prefiere?**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

El 72% de clientes prefiere personajes animados de actualidad, sin embargo se debe crear e introducir productos con temas personalizados, para satisfacer al 28% de clientes y lograr posicionarlos debido al alto costo de patentes de los productos con personajes animados.

**10.- En cuanto a la oferta usted prefiere:**

**Cuadro N° 15: En cuanto a la oferta usted prefiere**

RESPUESTA	CANTIDAD
Un paquete completo para la organización de una fiesta a un precio determinado	23
Comprar los artículos por separado de acuerdo a su necesidad	41
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 18: En cuanto a la oferta usted prefiere**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

En cuanto a la oferta, el 64% de encuestados prefiere comprar los artículos para la realización de una fiesta por separado y de acuerdo a su necesidad. Sin embargo, el 36% y cada vez más, según los administradores de los puntos de venta, solicita un paquete completo a un precio determinado.

Happy Club ha establecido tres paquetes para fiestas infantiles, pero no ha promocionado ni difundido esa opción en los puntos de venta.

**11.- ¿Le agradaría la idea de elegir los productos para una fiesta infantil por internet y que se los entreguen a domicilio?**

**Cuadro N° 16: ¿Le agradaría la idea de elegir los productos para una fiesta infantil por internet y que se los entreguen a domicilio?**

RESPUESTA	CANTIDAD
Si	27
No	37
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

**Gráfico N° 19: ¿Le agradaría la idea de elegir los productos para una fiesta infantil por internet y que se los entreguen a domicilio?**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

Al 58% de los encuestados no le agrada la idea de elegir los productos para una fiesta infantil por internet y que se los entregue a domicilio, esto porque prefieren hacerlo personalmente y con el reconocimiento físico de los productos que seleccionan, pero al 42% si le agrada la idea, por comodidad y falta de tiempo.



En la actualidad el e- business es una estrategia de negocio que cambia el concepto tradicional de realizar compras, y puede convertirse en una ventaja competitiva de Happy Club.

Se debería crear una página web con todos los productos y servicios de Happy Club y al corto plazo establecer la opción de compras por internet.

### **Venta de productos y servicios**

La implantación exitosa de la estrategia depende por lo general de la habilidad de una empresa para vender determinado producto o servicio. Las ventas incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios. Estas actividades son importantes en especial cuando una empresa sigue una estrategia de penetración en el mercado.

Para la venta de sus productos Happy Club cuenta con dos puntos de venta, en donde se exhibe una variedad de productos para la realización de una fiesta. Al estar ubicados en el centro histórico, y debido a la gran afluencia de gente en el sector, no han visto la necesidad de realizar publicidad, tampoco han establecido estrategias de promoción, esto se constituye una *debilidad*.

Sin embargo con la reciente apertura de un punto de venta en el norte de Quito, es necesario establecer estrategias de publicidad y promoción.

### **Planeación de productos y servicios**

La planeación de productos y servicios implica actividades como la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, el empaque, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos, la eliminación de productos viejos y el servicio al cliente.

La planeación de productos y servicios es importante, sobre todo cuando una empresa busca el desarrollo de productos o la diversificación.

En Happy Club no se realiza planeación de productos y servicios, se los va creando de acuerdo a los requerimientos de los clientes, en este aspecto se observa una debilidad de la empresa. Tampoco existe servicio al cliente.

### **Establecimiento de precios**

Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.

Los estrategias deben considerar los precios desde una perspectiva tanto a corto como a largo plazo porque los competidores copian los cambios de

precios con relativa facilidad. Con frecuencia, una empresa dominante imita todos los recortes de precios de los competidores.

Happy Club establece precios tomando en cuenta primero el precio de producción en el caso de los artículos que manufacturan y del proveedor en el caso de los artículos que comercializa y luego el precio de la competencia, mantienen precios competitivos, y se puede decir que, como estrategia, tratan de diferenciarse con respecto a la competencia en la variedad de productos que ofrecen, y en la atención al cliente y el servicio, esto se toma en cuenta como una *fortaleza*.

### **Distribución**

La distribución incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y a minoristas. La distribución es importante sobre todo cuando una empresa intenta implantar un desarrollo del mercado o una estrategia de integración hacia delante.

Happy Club no realiza adecuadamente el proceso de distribución de los productos que manufactura a minoristas en la ciudad de Quito, y en los Valles, se han perdido muchos clientes ya que su producción no cubre la demanda y los clientes actuales tienen que ir a retirar la mercadería pedida al punto de venta ubicado en el centro histórico, esto representa una *debilidad* en Happy Club.

## **Investigación de mercados**

La investigación de mercados es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios. La investigación de mercados descubre fortalezas y debilidades importantes y los investigadores de mercadotecnia emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para recabar información. Las actividades de investigación de mercados apoyan a todas las funciones de negocios importantes de una empresa.

Happy Club no ha realizado investigación de mercados de manera formal, no mantiene ningún registro que permita analizar datos que permitan tomar decisiones de mercadotecnia, esto se considera una *debilidad*.

## **Análisis de oportunidades**

La octava función de mercadotecnia es el *análisis de oportunidades*, que implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia.

Los tres pasos que se requieren para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios son:

- 1) calcular los costos totales relacionados con una decisión;
- 2) estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión; y

3) comparar los costos totales con los beneficios totales.

Una oportunidad se vuelve más atractiva cuando los beneficios esperados exceden a los costos totales. En ocasiones, no es posible cuantificar ni medir las variables incluidas en un análisis de costos y beneficios, pero comúnmente se pueden realizar cálculos razonables para que se lleve a cabo el análisis. Un factor clave que debe tomarse en cuenta es el riesgo.

En Happy Club no se ha realizado un análisis de oportunidades, y más bien se evita tomar decisiones y realizar cambios en la empresa que impliquen desembolso de dinero, al no hacer un análisis comparativo de los costos que implica una decisión con respecto a los beneficios que generaría, se confunde a la inversión con gasto.

Se realiza una encuesta para determinar las debilidades y fortalezas en el área de Mercadotecnia. Ver **Anexo 13**.

Con la información obtenida del área de Mercadotecnia en Happy Club se puede concluir que al no haber realizado un análisis de clientes, los mercados no están segmentados de manera eficaz, la empresa no ha logrado una posición importante entre los competidores, su participación en el mercado, no ha aumentado, al contrario, en cuanto a los productos que manufactura ha disminuido ya que su producción no ha cubierto la demanda y se han perdido clientes. Los canales de distribución no son eficientes, la organización de ventas no es eficaz.

No se ha realizado investigación de mercados, por lo que no se han tomado decisiones para mejorar la calidad de productos y servicios para los clientes. Los precios de los productos no se han establecido de la manera más adecuada. La empresa no ha definido planificación ni presupuestos de mercadotecnia, en consecuencia no se han establecido estrategias de promoción y publicidad eficaces. Todo esto representa *debilidades* de la empresa.

## **FINANZAS Y CONTABILIDAD**

La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles.

Según James Van Horne, las funciones de contabilidad financiera comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. (David, 2003)

Se realiza una encuesta para determinar las debilidades y fortalezas en el área de Finanzas y Contabilidad. **Anexo 14.**

Con la información obtenida se concluye que en Happy Club no existe el proceso financiero, se cuenta con un contador para cumplir las obligaciones tributarias, pero no se realiza contabilidad ni presupuestos, por lo que nunca se ha realizado un análisis financiero. Los dueños de Happy Club tienen resistencia al endeudamiento, y su criterio es que si la empresa genera utilidad se realizará inversión, caso contrario no. Por lo que hasta hoy no han contraído una deuda con un banco a largo plazo. El capital de trabajo es limitado. Todos estos aspectos constituyen *debilidades* de la empresa.

## **PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. La gerencia de producción y operaciones trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercados. Una operación de manufactura transforma o convierte las entradas como materias primas, mano de obra, capital, máquinas e instalaciones en productos y servicios terminados.

Roger Schroeder sugirió que la gerencia de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad. (David, 2003)

**Proceso**

Las decisiones sobre los procesos conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la selección de la tecnología, la distribución de las instalaciones, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de la transportación.

**Capacidad**

Las decisiones sobre la capacidad implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, es decir, ni mucho ni poco. Las decisiones específicas incluyen el pronóstico, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas.

**Inventario**

Las decisiones en cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre las decisiones específicas están qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales.



## **Fuerza laboral**

Las decisiones con relación a la fuerza laboral tienen que ver con el manejo de empleados capacitados, no capacitados, administrativos y de la gerencia. Entre las decisiones específicas están el diseño de trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.

## **Calidad**

Las decisiones en cuanto a la calidad tienen como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad. Entre las decisiones específicas se encuentran el control de calidad, el diseño del muestreo, la evaluación, la garantía de la calidad y el control de costos.

Las fortalezas y las debilidades de las cinco funciones de la producción significan el éxito o el fracaso de una empresa. Se realiza una encuesta para determinar las debilidades y fortalezas en el área de Producción y Operaciones; ver **Anexo 15**.

Con la información obtenida se concluye que este es el proceso clave de la empresa, y al que menos importancia se le ha dado, evidenciando grandes *debilidades*; no se ha tecnificado ninguna actividad del proceso productivo, hay falta de orden e iluminación en las instalaciones, existe desorganización en la distribución del área de trabajo, la compra y uso de

materia prima, la asignación y medición del trabajo a los operarios, el registro y control de inventario de productos terminados, la calidad de los productos y control de costos.

Los propietarios de Happy Club consideraban poseer una ubicación estratégica, del taller de manufactura ya que los recursos y los mercados se encuentran en la zona, sin embargo, en la actualidad los almacenes del centro histórico ya no son clientes de Happy Club, debido a que la producción no cubría la demanda, su forma de pago no es buena y ahora existen ofertantes que manufacturan piñatas a menor precio y menor calidad.

### **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I&D)**

La quinta área importante de las operaciones internas que se debe examinar en busca de fortalezas y debilidades específicas es la Investigación y Desarrollo (I&D). Muchas empresas no realizan I&D, sin embargo, muchas otras dependen de actividades exitosas de I&D para sobrevivir. Las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de productos necesitan de manera especial una fuerte orientación hacia la I&D.

Los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos antes de que los competidores mejoren la calidad de sus productos o sus procesos de manufactura para reducir los costos. La misión general de la I&D, se ha vuelto extensa e incluye dar apoyo a los negocios existentes, ayudar a lanzar nuevos negocios, desarrollar nuevos

productos, mejorar la calidad de los productos, aumentar la eficiencia de la manufactura y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa. (David, 2003)

Se realiza una encuesta para determinar las debilidades y fortalezas en el área de Investigación & Desarrollo. **Anexo 16.**

Con la información obtenida se concluye que Happy Club no ha realizado inversión en I&D, lo cual significa una *debilidad*, puesto que crean productos nuevos de acuerdo a los requerimientos del cliente, pero no realizan esfuerzos por seguir fabricándolos y promocionarlos, tampoco han investigado ni invertido en mejorar los procesos de producción para aumentar la eficiencia ni la calidad de los productos, al ser una empresa en donde la innovación y la creatividad son importantes, la inversión en I&D se constituye en una ventaja competitiva.

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA**

La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas. La información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia.

Los beneficios de un sistema de información eficaz incluyen una mejor comprensión de las funciones de negocios, mejor comunicación, una toma

de decisiones más informada, un mejor análisis de los problemas y un control más eficiente.

Un buen sistema de información para ejecutivos ofrece gráficas, tablas e información textual. Las capacidades gráficas son necesarias para que las condiciones y las tendencias del momento se examinen con rapidez y permiten la comprensión y la interpretación de los datos. (David, 2003)

Se realiza una encuesta para determinar las debilidades y fortalezas en el Sistema de información de la Gerencia. **Anexo 17.**

De acuerdo a la información encontrada se concluye que en Happy Club no se utiliza un sistema de información para la toma de decisiones, nadie tiene la responsabilidad de recopilar y analizar información, esto se considera una *debilidad*.

#### 2.2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Ver **Anexo 18.**

Al dar una ponderación y calificación a las fortalezas y debilidades detectadas en las operaciones internas de Happy Club, el puntaje total obtenido es de 2,05/4 lo que significa que la empresa es débil internamente.

Es decir, el porcentaje en el que la empresa explota sus capacidades de gestión es del 51,25%.

### **2.2.3 Factores FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos. (Matriz Foda, 2011)

Para realizar un análisis y diagnóstico de los aspectos internos y externos de la empresa, se realiza una Matriz FODA estableciendo la relación entre las fortalezas y debilidades de la empresa de la matriz EFI con las oportunidades y amenazas de su entorno, de la matriz EFE. Luego se asigna una calificación que define el nivel de relación causal entre estas, y se aplica la ley de Pareto para

determinar los factores y relaciones de mayor impacto en la empresa, a fin de establecer los objetivos y estrategias. **Anexo 19.**

## 2.3 DETERMINACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS.

### 2.3.1 Objetivos Estratégicos

Para establecer los objetivos estratégicos se toma en cuenta las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de mayor peso e impacto y su relación causal.

#### Cuadro N° 17: Objetivos estratégicos

##### RELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

<b>F / O</b>	F7	Habilidad y creatividad de sus dueños
	O3	Oportunidad de crecimiento y participación en el mercado
	F4	Servicio personalizado, de acuerdo a los requerimientos del cliente.
	O5	Competencia carente de objetivos y enfoque al cliente

##### RELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

<b>D / O</b>	D10	Falta de IyD para innovar y crear nuevos productos.
	O1	Campaña hecho en Ecuador que motiva a la producción y consumo local
	D16	Carencia de recursos tecnológicos, para la producción y gestión administrativa
	O7	Uso de la tecnología para diseño y manufactura.

##### RELACION FORTALEZAS - AMENAZAS

<b>F / A</b>	A2	No existen barreras de entrada al negocio
	F5	Atención y servicio al cliente cordial y amable
	A5	El proceso de manufactura de piñatas no es complejo, por lo que la competencia copia los diseños de Happy Club.
	F3	8 años de experiencia de sus colaboradores.

##### RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS

<b>D / A</b>	D8	No existen estrategias de marketing.
	A3	Licencias de personajes animados tienen costos elevados.
	D2	Toma de decisiones no se realiza adecuadamente.
	A4	Restricciones en las importaciones.

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

### Objetivo 1

Incrementar la satisfacción de los clientes en 20%, mediante la diferenciación en productos y servicios personalizados para el 2016.

### **Iniciativas**

- Competir en base a diferenciación creando piñatas y artículos de decoración (fomix y globos) considerados únicos y novedosos (explotar la ventaja competitiva).
- Ofrecer un servicio de animación y recreación de calidad con características únicas, que se diferencien totalmente de la competencia.
- Mejorar procesos productivos para cumplir con todos los pedidos, y lograr tiempos de respuesta rápidos.
- Sugerir temáticas distintas a los personajes famosos (Disney), ofreciendo eventos personalizados de temáticas nuevas y originales.

### **Objetivo 2**

Aumentar las ventas en un 30%, en el año 2016, por medio de la innovación y creación de productos, y servicios diversificados.

**Iniciativas**

- Innovar constantemente los productos y servicios, proponiendo ideas nuevas de decoración (show room), siguiendo las nuevas tendencias en decoración.
- Aumento de producción mediante la implementación de tecnología en el proceso de manufactura (piñatas).
- Recuperar clientes al por mayor como Megamaxi.
- Publicidad y promoción de productos y servicios en redes sociales (Instagram, Facebook), y activaciones originales por parte de los animadores de Happy Club en sitios concurridos cercanos a los puntos de venta.
- Mejorar el merchandising, exhibiendo los productos de una manera más atractiva, con mayor iluminación, y aumentando la variedad del stock de productos.
- Formar parte de la campaña hecha en Ecuador, ofreciendo alternativas de calidad a precios competitivos, evitando así, que los impuestos a las importaciones perjudiquen a la empresa y a sus clientes.



### **Objetivo 3**

Incrementar la productividad de los trabajadores en un 30% en el 2016, con la implementación de procesos, herramientas y capacitación al personal.

#### **Iniciativas**

- Utilizar técnicas de motivación y reconocimiento a su trabajo, con el fin de desarrollar habilidades en el personal para aumentar su productividad, compromiso, integración y sinergia.
- Implementar y modernizar herramientas, equipos y procesos adecuados en el área de producción.
- Uso de tecnología en procesos de inventario, facturación, marketing, producción, diseño e innovación de productos.
- Realizar la planificación de la producción y su respectivo control.
- Mejorar la comunicación interna, especificando objetivos generales, tareas y responsabilidades, conociendo sus necesidades, retroalimentando el desempeño y analizando los logros y resultados.

**Objetivo 4**

Lograr la fidelidad del 80% de los clientes, en el 2016, mediante la atención personalizada y el servicio posventa.

**Iniciativas**

- Capacitar a los colaboradores en atención al cliente, ideas en organización y decoración de eventos.
- Crear un registro de clientes con sus datos y llamarlos para conocer su satisfacción en cuanto a su última compra e informarle sobre nuevos productos para su próxima celebración.
- Branding para lograr identidad corporativa y posicionamiento en el mercado.
- Diseñar una política de garantía y de calidad para generar confianza en los clientes ya que hay productos similares de menor precio en el mercado.
- Conocer a los clientes, crear una conexión emocional con ellos, vendiéndoles actitud, confianza, experiencia. (marketing experiencial)
- Premiar a los clientes frecuentes con regalos, cupones o descuentos en su próxima compra.

### **3 SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL**

#### **3.1 MARCO TEÓRICO**

La Norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. (Norma Internacional ISO 9001, 2008)

Todo proceso consta de tres elementos:

Un input (entrada principal): Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

La secuencia de actividades: Aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera. Algunos de estos factores

del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

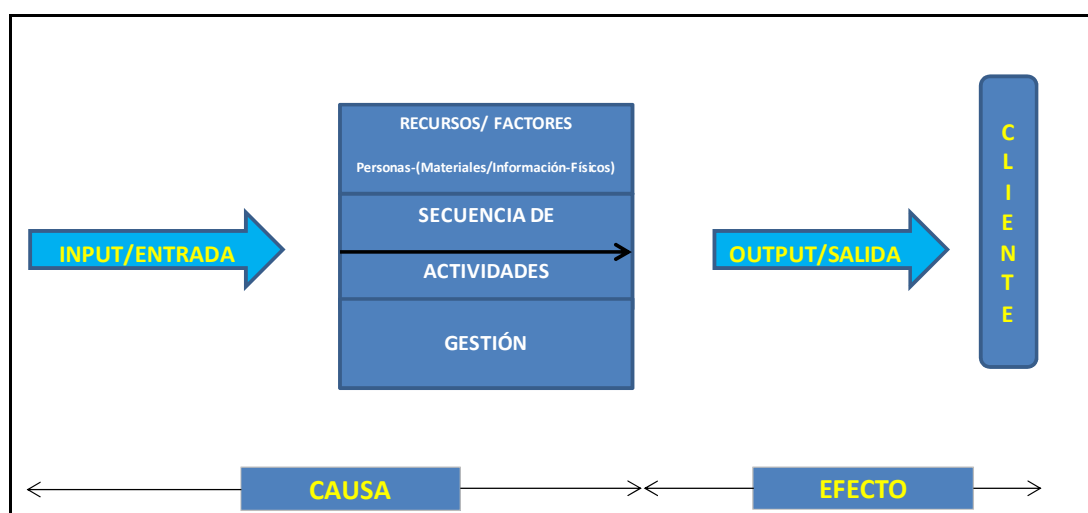
Un output (salida): Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente. (Pérez, 2010)

Centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión.
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.

- Permite la autoevaluación del resultado del proceso por parte de cada persona.
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- Posibilita mejoras de fuerte impacto. (Pérez, 2010)

**Gráfico N° 20: Elementos de un Proceso**



**Fuente:** (Pérez, 2010)

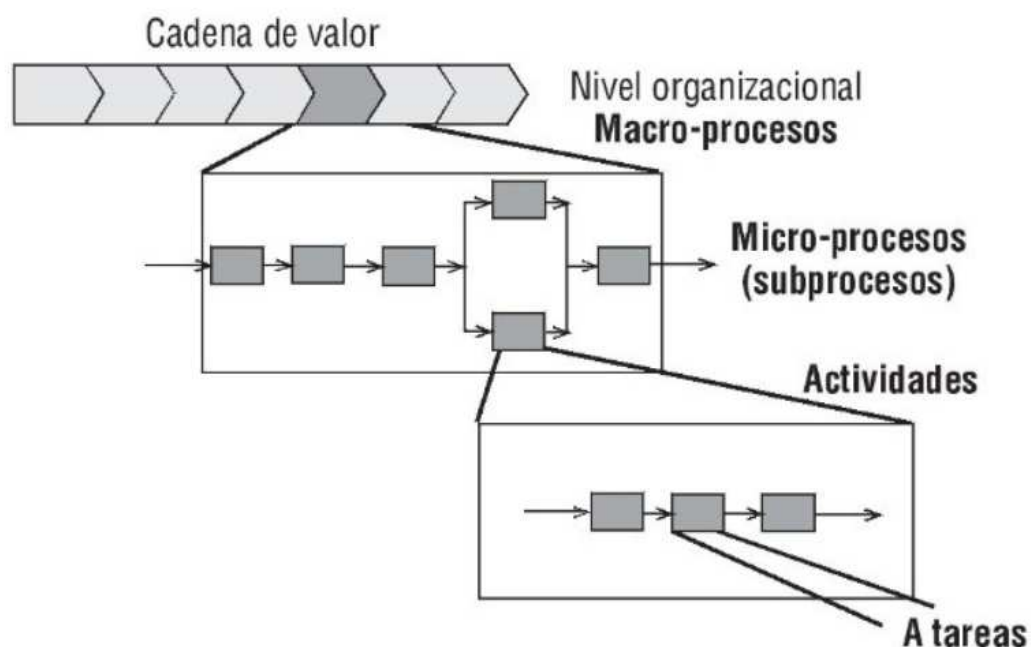
**Elaborado por:** Laura Zary

### 3.1.1 Jerarquía de Procesos

En cuanto a la organización de los procesos, Harrington ha propuesto que los procesos pueden operar a nivel macro en la organización (los denominados macroprocesos). Cada macroproceso, a su vez, está lógicamente constituido por múltiples actividades que actúan a un nivel micro de la estructura jerárquica de la organización, (los microprocesos o subprocesos). Cada microproceso se encuentra conformado por un grupo de operaciones más específicas que se denominan actividades que, como su nombre indica, son entendidas como una

unidad del proceso que puede realizar un trabajo o una tarea específica.  
(Harrington, 1996)

**Gráfico N° 21: Jerarquía del proceso**



**Fuente:** (Harrington, 1996)

**Elaborado por:** Laura Zary

### 3.1.2 Tipos de procesos

Se distinguen y clasifican los procesos por su misión:

**Procesos de Directivos:** Formulan, comunican controlan y revisan la estrategia de la empresa y la determinación, seguimiento y evaluación de objetivos.

**Procesos Operativos:** Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. Los procesos operativos interactúan y se concatena en la conocida como cadena de valor.

Procesos de Apoyo: Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. (Pérez, 2010)

### **3.1.3 Identificación de Procesos en Happy Club**

Para definir los procesos de Happy Club se obtuvo información mediante observación directa y entrevistas a sus dueños y colaboradores a fin de conocer todas las actividades que realizan en la empresa.

#### **Proceso de Producción**

Consta de las siguientes actividades

Recepción de pedidos: vía telefónica cualquiera de los empleados recibe los pedidos de clientes de otros almacenes de la ciudad, otras provincias y de los puntos de venta propios de Happy Club, y se comunica al cliente una fecha tentativa de entrega.

Diseño del producto: el taller artesanal tiene moldes de todos los modelos de piñatas que fabrica, sin embargo cuando reciben pedidos de diseños especiales, emplean un tiempo de dos a tres días en obtener los moldes necesarios.

Planificación: se define el tipo y cantidad de materia prima necesaria para el cumplimiento del pedido y se la compra según la existencia de la misma, además se establece como se va a distribuir el trabajo entre las operarias.

## Fabricación del Producto

El proceso de manufactura de las piñatas consta de tres fases:

**Moldeado:** Consiste en cubrir los moldes con papel periódico y engrudo, luego este molde es secado en un horno.

**Forrado:** Consiste en forrar la piñata con papel seda de colores de acuerdo al diseño.

**Decorado:** En esta fase se adorna a la piñata de acuerdo al diseño, con ojos, vestidos, brillos, accesorios, entre otros.

**Entrega del Producto:** Se procede a la entrega y cobro del producto conforme al requerimiento del cliente.

**Pago a colaboradores:** En un cuaderno registran la producción diaria de cada operaria, además las faltas o adelantos de salario, en la quincena y fin de mes revisan con cada empleado y realizan los cálculos pertinentes y el pago.

## Procesos de Comercialización

**Compra de Mercadería:** Los proveedores visitan el punto de venta y presentan muestras de toda la mercadería, realizan el pedido conforme a la necesidad de los puntos de venta. Días después reciben la mercadería, revisan conforme a la factura, organizan y perchan la misma en el almacén.



Ventas puntos de venta: Se realizan ventas al por menor de todos los artículos necesarios para la realización de una celebración.

Pago a Proveedores: La mayoría de mercadería es comprada a crédito y pagada mediante cheques posfechados, en un cuaderno se registra los cheques girados, el monto y el proveedor, para controlar los movimientos en el banco.

Gestión tributaria: Se entregan las facturas de compras y ventas a un contador, para que realice los cálculos pertinentes y la declaración del impuesto al valor agregado, para realizar el pago.

### **Procesos de Servicios**

Animación: Si un cliente requiere del servicio de animación, se recepta la información necesaria para brindar el servicio en una ficha con un formato establecido.

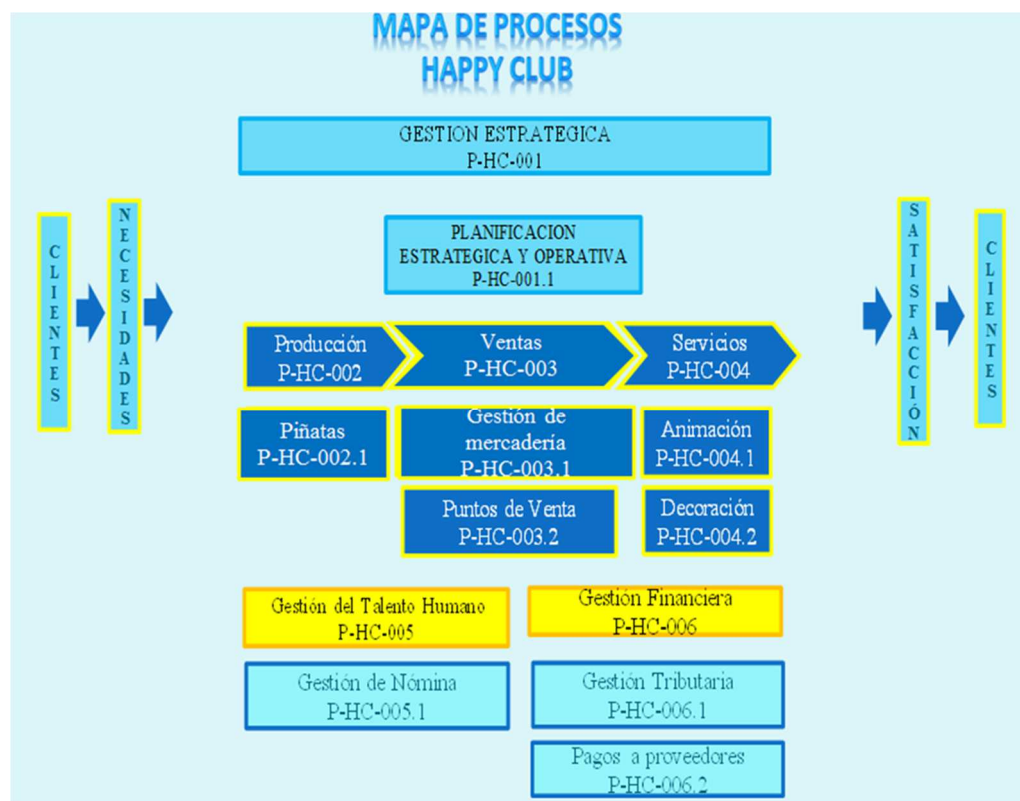
Decoración: En un contrato de decoración se establece el tipo de decoración, registran todos los detalles del requerimiento y agendan el día de entrega.

## **3.2 MAPA DE PROCESOS**

El mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro, así los procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los Directivos porque comparten datos e información. (Pérez, 2010)

### 3.2.1 Mapa Actual de Procesos Happy Club

**Gráfico N° 22: Mapa de procesos actual**



**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

### 3.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Permite la identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.

Se utiliza un formato que incluye:

- Proveedores
- Insumos

- Controles
- Responsables
- Requisitos de la Norma ISO 9001
- Límites
- Recursos
- Clientes
- Productos
- Indicadores

La caracterización de los procesos de Happy Club se muestra en el **Anexo 20**.

### 3.4 DIAGRAMAS DE FLUJO






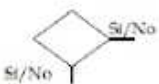



El Diagrama de flujo de actividades, es la representación gráfica de la secuencia de los pasos que conforman un proceso, sirve para determinar el funcionamiento del proceso, mostrando claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades, desde su comienzo hasta la obtención de resultados. Los resultados pueden ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real, hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige. (Harrington, 1996)

Para realizar los diagramas de flujo se usa la simbología ANSI que se presenta en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 23: Simbología ANSI**

**Simbología ANSI**

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>¿Para que se utiliza?</b>
	<b>Inicio / Fin</b>	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	<b>Operación / Actividad</b>	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Datos</b>	Indica la salida y entrada de datos.
	<b>Almacenamiento / Archivo</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>¿Para que se utiliza?</b>
	<b>Líneas de flujo</b>	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Conector</b>	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	<b>Conector de página</b>	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

**Fuente:** (Harrington, 1996, págs. 105-110)

**Elaborado por:** Laura Zary

### 3.4.1 Diagramas de Flujo de procesos Actuales

Los diagramas de Flujo de los procesos actuales de Happy Club se encuentran compilados en el **Anexo 21**.

### 3.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

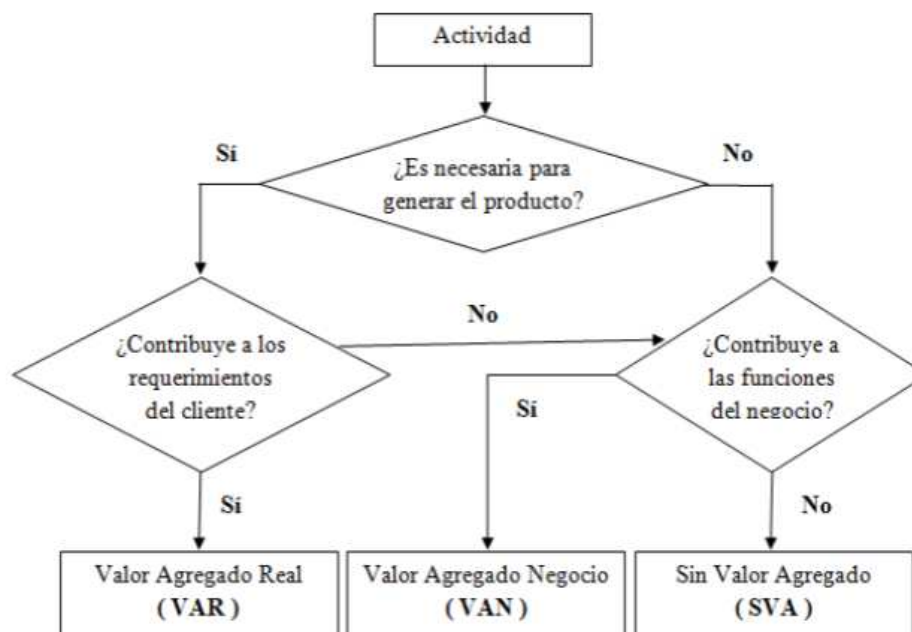
Las actividades de valor agregado real son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente. Además existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

El objetivo es optimizar las actividades con valor agregado en la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado.

La organización debe asegurarse de que cada actividad dentro del proceso de la empresa aporte valor real a la totalidad del proceso. (Harrington, 1996)

El siguiente gráfico muestra cómo se realiza la evaluación.

**Gráfico N° 24: Evaluación del Valor Agregado**



**Fuente:** (Harrington, 1996)

**Elaborado por:** Laura Zary

### 3.5.1 Análisis de Valor Agregado Happy Club

En el estudio se realiza el Análisis de Valor agregado de los procesos actuales.

#### Planificación Estratégica y Operativa

El proceso consta de 5 actividades, el 40% de ellas agregan valor al negocio, el 60% no agrega valor, el costo del proceso es de \$28,41 y el tiempo necesario para realizarlo es de 187 minutos.

No realizan el proceso de Planificación Estratégica y Operativa, se llevan a cabo reuniones de manera informal, únicamente cuando surge un problema, y en la

mayoría de ocasiones, buscan una solución inmediata a éste, o no se lo resuelve, en lugar de buscar la raíz del problema. El análisis de las actividades se encuentra en el **Anexo 22**.

**Cuadro N° 18: Análisis Valor agregado proceso Planificación Estratégica y Operativa**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	\$ -	0%
VAN	2	125	\$ 14,38	40%
NVA	3	62	\$ 14,03	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>187</b>	<b>\$ 28,41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

### **Gestión de mercadería**

El proceso consta de 10 actividades, el 30% de ellas agrega valor al negocio y el 70% no agregan Valor, el costo del proceso es de \$28,62 y el tiempo necesario para realizarlo es de 349 minutos.

El proceso de Gestión de Mercadería no es realizado de manera adecuada, el problema principal de éste proceso, es la falta constante de ítems en stock, lo que ocasiona que muchos de los clientes que visitan el punto de venta, no encuentren los productos que buscan, la empresa no toma ninguna medida al respecto, el proceso debería estar enfocado al cliente, ya que de éste depende que el punto de venta cuente con variedad y disponibilidad de productos, para lograr que todos los clientes que visitan Happy Club satisfagan su necesidad de compra. El análisis de las actividades se encuentra en el **Anexo 23**.

**Cuadro N° 19: Análisis Valor agregado proceso Gestión de Mercadería**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	\$ -	0%
VAN	3	140	\$ 12,26	30%
NVA	7	209	\$ 16,36	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>349</b>	<b>\$ 28,62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Happy Club

Elaborado por: Laura Zary

### Punto de Venta

El proceso consta de 7 actividades, el 29% de ellas agrega valor al cliente, el 14% al negocio y el 57% no agregan Valor, el costo del proceso es de \$ 6,79 y el tiempo para realizarlo es de 59 minutos.

El proceso Punto de Venta no se encuentra gestionado de manera correcta, se pierden algunos clientes debido a que no encuentran los productos que buscan, esto es consecuencia de la ineficaz Gestión de Mercadería, además se emplea mucho tiempo en la facturación ya que se la realiza con una sumadora eléctrica. La atención a los clientes es muy buena, pero puede mejorarse.

El análisis de las actividades se encuentra en el **Anexo 24**.



**Cuadro N° 20: Análisis Valor agregado proceso Punto de Venta**

	<b>No ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO min</b>	<b>COSTO \$</b>	<b>%</b>
<b>VAC</b>	2	35	\$ 4,03	29%
<b>VAN</b>	1	15	\$ 1,73	14%
<b>NVA</b>	4	9	\$ 1,04	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>59</b>	<b>\$ 6,79</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

### **Animación**

El proceso consta de 5 actividades, el 20% de ellas agrega valor al cliente, el 80% al negocio y no se realizan actividades que no agregan Valor, el costo del proceso es de \$2,3 y el tiempo para realizarlo es de 20 minutos.

El proceso de servicio de animación no presenta inconvenientes, debido a que es un proceso tercerizado, los animadores son confiables y su servicio es bueno. Se debe controlar los registros con los datos del cliente y las especificaciones del servicio, ya que servirán como insumos para el proceso de Post Venta, aquí se puede controlar si los animadores están entregando las tarjetas de presentación de Happy Club a los invitados de los eventos cumplidos. Este servicio tiene muy buena acogida y se sugiere innovarlo constantemente, mejorar el material informativo y la publicidad. El valor que la empresa recibe por cada animación es de \$15 a \$20.

El análisis de las actividades se encuentra en el **Anexo 25**.

**Cuadro N° 21: Análisis Valor agregado proceso Animación**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	1	6	\$ 0,69	20%
VAN	4	14	\$ 1,61	80%
NVA	0	0	\$ -	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>\$ 2,30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Happy Club

Elaborado por: Laura Zary

### Decoración

El proceso consta de 5 actividades, el 40% de ellas agrega valor al cliente, el 40% al negocio y el 20% de actividades no agregan Valor, el costo del proceso es de \$16,10 y el tiempo para realizarlo es de 140 minutos.

Este proceso no requiere mejoras significativas, se sugiere estar en constante innovación, en cuanto a las tendencias de decoración de eventos y mejorar la presentación de la mesa decorativa en exhibición.

El análisis de las actividades se encuentra en el **Anexo 26**.

**Cuadro N° 22: Análisis Valor agregado proceso Decoración**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO	%
VAC	2	130	\$ 14,95	40%
VAN	2	8	\$ 0,92	40%
NVA	1	2	\$ 0,23	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>140</b>	<b>\$ 16,10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Happy Club

Elaborado por: Laura Zary

## Gestión de Nómina

El proceso consta de 3 actividades, el 67 % de ellas agrega valor al negocio y el 33% de actividades no agregan Valor, el costo del proceso es de \$2,30 y el tiempo para realizarlo es de 20 minutos.

Este proceso debe ser mejorado usando la tecnología para realizar los cálculos ya que se los realiza con una sumadora eléctrica, y para generar un rol de pagos que actualmente no se entrega a los operarios.

El análisis de las actividades se encuentra en el **Anexo 27**.

**Cuadro N° 23: Análisis Valor agregado proceso Gestión de Nómina**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	\$ -	0%
VAN	1	20	\$ 2,30	25%
NVA	3	20	\$ 2,30	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>\$ 4,60</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

## Gestión Tributaria

El proceso consta de 4 actividades, el 25 % de ellas agrega valor al negocio y el 75% de actividades no agregan Valor, el costo del proceso es de \$4,60 y el tiempo para realizarlo es de 40 minutos.

Este proceso se lo realiza una vez al mes, no tiene complicaciones, sin embargo se sugiere considerar el cambio de contador, debido a la falta de organización del actual.

El análisis de las actividades se encuentra en el **Anexo 28**.

**Cuadro N° 24: Análisis Valor agregado proceso Gestión Tributaria**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	\$ -	0%
VAN	1	20	\$ 2,30	25%
NVA	3	20	\$ 2,30	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>\$ 4,60</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

### **Pagos a Proveedores**

El proceso consta de 6 actividades, el 17 % de ellas agrega valor al negocio y el 83% de actividades no agregan Valor, el costo del proceso es de \$2,99 y el tiempo para realizarlo es de 26 minutos.

Este proceso no presenta problemas significativos, debe mejorarse planificando los pagos, estableciendo el día para ello, a fin de tener los cheques listos o realizar un depósito a todos los proveedores, reduciendo así el tiempo de su ejecución.

El análisis de las actividades se encuentra en el **Anexo 29**.

**Cuadro N° 25: Análisis Valor agregado proceso Pagos a Proveedores**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	0,00	0%
VAN	1	5	0,58	17%
NVA	5	21	2,42	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>2,99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Happy Club

Elaborado por: Laura Zary

### 3.5.2 Análisis General Proceso Productivo de Piñatas

Se examina el proceso de producción de piñatas, mediante el Análisis General.

Con la técnica del interrogatorio en cada actividad se pregunta ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Cómo? se hace, este análisis permite conocer e identificar las debilidades del proceso y oportunidades de mejora, en este caso se propone simplificar, eliminar y reemplazar ciertas actividades que no generan valor, a fin de lograr un mejor desempeño del proceso

En el proceso intervienen 5 personas y realizan 40 unidades, el tiempo del proceso actual es de 2294 minutos.

El desarrollo de éste análisis se observa en el **Anexo 30**.

**Cuadro N° 26: Análisis de las actividades del proceso de Producción de piñatas**

SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES		ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
●	Operación	17	2066,00				
➔	Transporte	2	18,00				
D	Demora	2	200,00				
■	Inspección	1	10,00				
▼	Almacenamiento						
	Operación combinada						
<b>TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS</b>		<b>22</b>	<b>2294,00</b>				

Fuente: Happy Club

Elaborado por: Laura Zary

Como conclusión del Análisis de Valor Agregado de los procesos actuales de la empresa, se puede evidenciar que en Happy Club el problema principal es la resistencia al cambio de sus dueños, temen el riesgo por lo que no toman decisiones, y optan por operar con recursos limitados.

Existe desorganización y la empresa no busca realizar actividades que generen valor al negocio, mucho menos al cliente; además de exceso de carga de trabajo en los dueños y operarios, por lo que no se realizan algunos procesos importantes para el tipo de negocio, y los que se realizan, no son planificados, controlados, medidos ni corregidos.

## **4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

Según Harrington, el mejoramiento de los procesos en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos. (Harrington, 1996)

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.



El proceso de mejoramiento empresarial consta de cinco fases:

### **Fase I. Organización para el mejoramiento.**

#### **Objetivo**

Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

#### **Actividades**

1. Establecer el equipo de mejora.
2. Nombrar el líder del equipo.
3. Suministrar el entrenamiento a ejecutivos.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar los miembros del EMP.

**Fase II. Comprensión del proceso.****Objetivo**

Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al equipo.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso.
6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
8. Realizar los repasos del proceso.
9. Solucionar diferencias.

10. Actualizar la documentación del proceso.

### **Fase III. Modernización.**

#### **Objetivo**

Mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa.

1. Proporcionar entrenamiento al equipo.
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.
4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Eficiencia en el uso de los equipos.
9. Estandarización.
10. Automatización.
11. Documentar el proceso.
12. Seleccionar a los empleados.
13. Entrenar a los empleados.

**Fase IV. Mediciones y controles****Objetivo.**

Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

**Fase V. Mejoramiento continuo****Objetivo**

Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

**Actividades**

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.

4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes.
5. Benchmark el proceso.
6. Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo. (Harrington, 1996)

### **Ciclo de la gestión**

Un modelo para visualizar el concepto de gestión es el conocido Ciclo Deming o “PHVA”

#### **Planificación**

Etapla esencialmente analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y en creatividad e innovación.

Consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios, y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros. Asignación de responsabilidades. (Pérez, 2010)

#### **Hacer / Ejecución**

Asegurar la implementación de las acciones previamente planificadas. La eficacia de esta fase depende mucho de la calidad con la que se ha hecho la planificación.

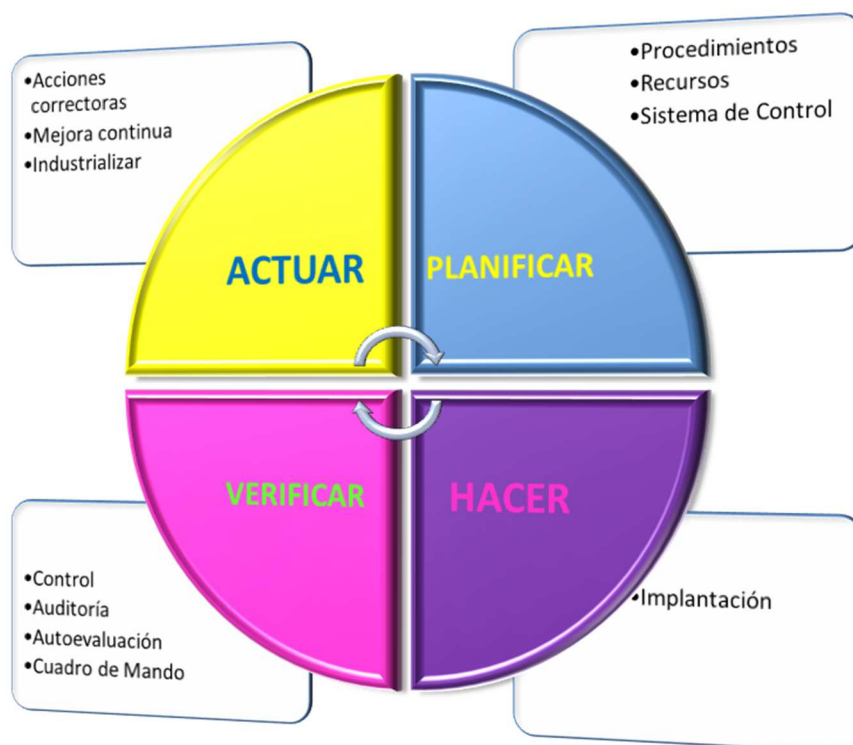
### **Verificación / Comprobación** (medición o evaluación)

Verificar con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados. Los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora.

### **Actuar**

Revisar, optimizar, industrializar, explotar las acciones de mejora. En esta etapa del ciclo procede tomar las decisiones de mejora pertinentes así como las acciones correctoras necesarias. (Pérez, 2010)

**Gráfico N° 25: Ciclo de Mejora Continua (Deming)**



**Fuente:** (Pérez, 2010, pág. 138)

**Elaborado por:** Laura Zary

## 4.2 CREACIÓN DE PROCESOS EN HAPPY CLUB

De acuerdo al análisis interno y la problemática de Happy Club, se considera necesaria la creación de nuevos procesos para el cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos establecidos en este estudio, y para apoyar el desempeño de los procesos actuales.

Los procesos necesarios para el giro del negocio que por falta de conocimiento, recursos y decisión no se los realiza, se proponen a continuación:

### **Gestión Estratégica Y Operativa**

**Comunicación:** Es necesario mantener comunicación entre todos los colaboradores de la empresa, darles a conocer los objetivos, motivarles, escuchar sus necesidades y sugerencias.

### **Gestión de la calidad**

**Mejoramiento Continuo:** Para la implementación de la administración por procesos en la empresa, es necesaria la creación de este proceso para que gestione y mida el cambio y mejoras propuestas.

### **Investigación & Desarrollo**

**Investigación de Mercados:** Para conocer las necesidades del mercado objetivo de Happy Club, las nuevas tendencias en cuanto a productos y servicios de decoración de eventos, y las estrategias y participación en el mercado de la competencia.

Diseño de nuevos Productos: La clave de este tipo de negocio es la constante innovación, la creación de nuevos productos y servicios es una ventaja competitiva para lograr satisfacción en el cliente y mayor participación y crecimiento.

Marketing.- Es necesario realizar actividades de publicidad y promoción de los productos y servicios que Happy Club ofrece y de los nuevos que lanzará al mercado constantemente, además de estrategias de merchandising y branding para implementarlas en los Puntos de Venta e incrementar los ingresos.

### **Producción**

Artículos de decoración: Este proceso es necesario crearlo debido a la acogida e incremento de la demanda de este tipo de artículos, para ofrecer más opciones en cuanto a decoración y lograr mejores tiempos de respuesta.

Gestión de materia prima: Es necesaria la creación de este proceso ya que la planificación en la compra y uso de materia prima genera un ahorro en tiempo y en costo.

### **Ventas**

Ventas al por mayor: Este proceso es importante ya que Happy Club ha perdido clientes por no satisfacer su demanda y requerimientos.

Este proceso gestionará ventas a otros almacenes de artículos para fiestas en la ciudad de Quito y en otras provincias, a establecimientos que realizan eventos como



restaurantes o centros de diversión infantil, y a establecimientos educativos como escuelas y centros infantiles.

Post venta: Este proceso es necesario para monitorear la satisfacción del cliente, conocer su opinión, evaluar los productos y procesos e identificar oportunidades de mejora a fin de lograr su satisfacción y fidelidad.

### **Gestión del talento Humano**

Selección y Contratación: Para la implementación del sistema de gestión por procesos, el aumento de producción, es necesario este proceso para garantizar la contratación de personal idóneo.

Capacitación & Desarrollo: Para lograr competitividad y eficiencia es necesario gestionar el desarrollo de los colaboradores, en cuanto a sus habilidades y actitudes para que contribuyan a un mejor desempeño.

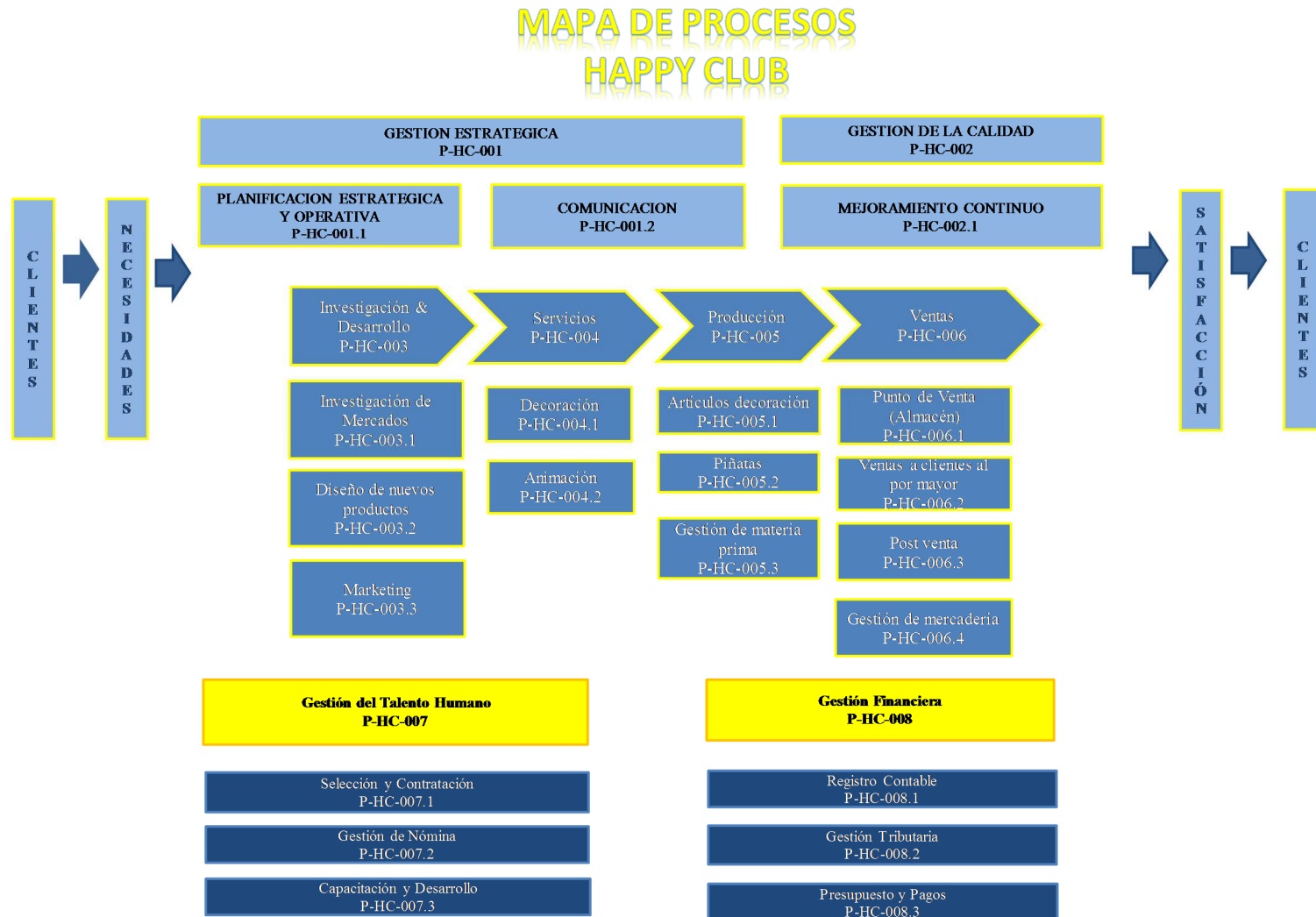
### **Gestión Financiera**

Registro Contable.- Happy Club en la actualidad no está obligado a llevar Contabilidad, sin embargo con la apertura del punto de Venta # 2, será necesario cumplir con esta obligación tributaria y debe preverse este proceso.

### 4.3 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

Tomando en cuenta los procesos que Happy Club gestiona y los que se sugieren crear, el Mapa de Procesos propuesto se presenta a continuación:

Gráfico N° 26: Mapa de Procesos Propuesto



**Fuente:** Happy Club  
**Elaborado por:** Laura Zary

### **4.3.1 Diseño de Indicadores**

Se entiende por indicadores aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Los indicadores:

- Miden los inductores de los resultados (indicadores de funcionamiento del proceso, del input y de los factores del proceso). Miden o evalúan los medios para conseguir determinados resultados, o
- Son hitos temporales de la consecución de los resultados (indicadores de seguimiento de objetivos).

#### **Características de los indicadores**

- Identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las decisiones sean fiables.
- Aceptados por los responsables del proceso. Generar su compromiso y motivación.
- Para su acertada interpretación, se debería referir cada indicador a algo (convertirlo en ratio) que permita captar relaciones importantes. Comparar con datos históricos, objetivos, competidores, etc.
- Desencadenar la mejora. Si no fuera así, quizás se trataría de un indicador prescindible.

- Y, evidentemente, vinculado a la estrategia y a los objetivos de la empresa.

El indicador debe reflejar las prioridades de la empresa.

Cada indicador ha de tener asociada la siguiente información:

- Quien lo mide.
- Cómo se mide o evalúa. Forma de Cálculo.
- Con qué frecuencia se mide. (Periodicidad).
- Usuario del dato. Forma de presentación.
- Para qué se mide; para que lo utiliza el usuario.
- Valor objetivo del indicador. (Pérez, 2010, págs. 184-186)

Se diseñan los indicadores de los procesos propuestos de Happy Club, ver **Anexo 31**.

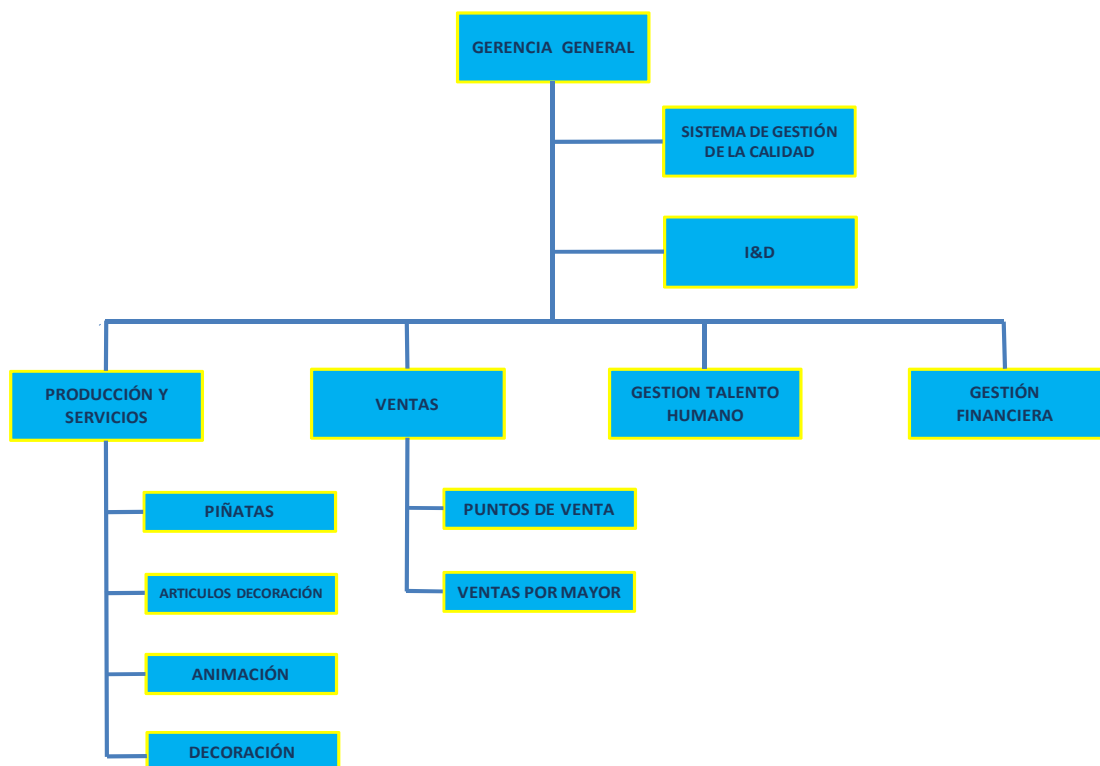
#### 4.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE HAPPY CLUB

Para el desarrollo y gestión por procesos es necesario reestructurar el organigrama de la empresa, designando al Gerente como líder de la organización, a fin de prevenir confusiones y desacuerdos, ya que en la actualidad el personal responde a dos

autoridades. Se crean dos áreas para los procesos de Gestión de la Calidad e Investigación & Desarrollo respectivamente. Cabe aclarar que en el Mapa de Procesos propuesto, el proceso de I&D, a pesar de ser un proceso estratégico, consta como misional debido al giro del negocio, puesto que es un proceso muy ligado al de producción.

Parte de la estructura administrativa propuesta es la creación de las áreas de Producción y Servicios, Ventas, Gestión del talento Humano y Gestión Financiera.

**Gráfico N° 27: Organigrama Estructural**



**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

#### 4.5 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS A MEJORAR

Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos.
- Problemas y /o quejas de los clientes internos.
- Procesos de alto costo.
- Procesos con tiempos de ciclo prolongados.
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías.

Al seleccionar los procesos sobre los cuales se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:

1. Impacto en el cliente: ¿Cuán importante es el cliente?
2. Índice de cambio: ¿Usted puede arreglarlo?
3. ¿Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra?
4. Impacto sobre la empresa: ¿Cuáles son los recursos disponibles? (Harrington, 1996)

### **Enfoque ponderado de selección**

Consiste en asignar a cada uno de los procesos de la empresa una calificación de 1 a 5 en las siguientes categorías:

- Impacto en el cliente
- Susceptibilidad al cambio
- Desempeño
- Impacto en la empresa

La calificación 1 indica que es difícil hacer algo con el proceso o que éste tiene poco impacto. La calificación 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto. Se totalizan las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso de la empresa y estos totales se emplean para establecer prioridades.

Se decide que procesos deben abordarse de inmediato y cuáles pueden programarse para un análisis posterior. Ver **Anexo 32**. (Harrington, 1996, págs. 42-43)

De acuerdo a la puntuación total obtenida los procesos seleccionados a mejorar son los siguientes:

- Planificación Estratégica y Operativa
- Diseño de nuevos productos
- Marketing
- Producción piñatas



- Gestión de materia prima
- Punto de Venta almacén
- Gestión de mercadería

#### 4.6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESOS MEJORADOS

Se realiza el Análisis de Valor agregado de los procesos mejorados.

##### **Planificación Estratégica y Operativa (mejorado)**

El proceso consta de 6 actividades, y su tiempo total de duración es de 332 minutos, de los cuales el 81% son empleados en 4 actividades que generan valor a la empresa y el 19% en 2 actividades que no generan valor. Ver **Anexo 33**.

**Cuadro N° 27: Análisis Valor agregado proceso Planificación Estratégica y Operativa mejorado**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	0	0%
VAN	4	270	31,05	81%
NVA	2	62	7,13	19%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>332</b>	<b>38,18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

En la propuesta de mejora, el tiempo del proceso y el costo aumentan de 187 minutos a 332 y de \$ 28, 41 a \$ 38,18, sin embargo, el beneficio de la mejora se verá reflejado en el desempeño de la empresa, el cumplimiento de objetivos y la utilidad lograda.

**Cuadro N° 28: Cuadro comparativo proceso Panificación Estratégica y Operativa actual y mejorado**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$
<b>Actual</b>	10	349	28,62
<b>Mejorado</b>	13	251	18,63
<b>Ahorro</b>	<b>3</b>	<b>-98</b>	<b>-9,99</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

### **Gestión de Mercadería (mejorado)**

Se propone la mejora del proceso de Gestión de Mercadería incluyendo actividades que deben ser realizadas enfocándose en la satisfacción del cliente, además el uso de la tecnología con la que Happy Club cuenta para el inventario de mercadería, lo que dará como resultado la disminución del tiempo del proceso, otra ventaja de la mejora es asignar una calificación a los proveedores, para tomar en cuenta su confiabilidad en cuanto a oportunidad en la entrega, disponibilidad en stock, precios y forma de pago.

El proceso consta de 13 actividades, y su tiempo total de duración es de 251 minutos, de los cuales el 10% son empleados en 2 actividades que generan valor al cliente, el 78% en actividades que generan valor a la empresa y el 12% en 6 actividades que no generan valor. Ver **Anexo 34**.

**Cuadro N° 29: Análisis Valor agregado proceso Gestión de Mercadería mejorado**

	<b>No ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO min</b>	<b>COSTO \$</b>	<b>%</b>
<b>VAC</b>	2	25	2,875	10%
<b>VAN</b>	5	195	12,19	78%
<b>NVA</b>	6	31	3,57	12%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>251</b>	<b>18,63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

En la propuesta de mejora existe un ahorro, ya que el tiempo del proceso y el costo disminuyen de 349 a 251 minutos y de \$ 28, 62 a \$ 18,63.

**Cuadro N° 30: Cuadro comparativo proceso Gestión de Mercadería actual y mejorado**

	<b>No ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO min</b>	<b>COSTO \$</b>
<b>Actual</b>	10	349	28,62
<b>Mejorado</b>	13	251	18,63
<b>Ahorro</b>	<b>3</b>	<b>-98</b>	<b>-9,99</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

### **Punto de Venta (mejorado)**

La propuesta de mejora del proceso Punto de Venta consiste en capacitar al personal constantemente, para un mejor desempeño en atención al cliente, cierre de ventas y merchandising, además realizar un registro de todos los requerimientos del cliente que no se han podido cumplir a fin de que el proceso de Gestión de Mercadería tome las medidas apropiadas. Además se sugiere hacer uso del software que posee la empresa para realizar la facturación de manera ágil y registrar los datos de los clientes a fin de

obtener información útil para realizar el proceso de post venta. El proceso consta de 13 actividades, y su tiempo total de duración es de 101 minutos, de los cuales el 25% son empleados en 3 actividades que generan valor al cliente, el 54% en 5 actividades que generan valor a la empresa y el 21 % en 5 actividades que no generan valor.

Ver **Anexo 35**.

**Cuadro N° 31: Análisis Valor agregado proceso Punto de Venta mejorado**

No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
3	25	2,875	25%
5	55	6,33	54%
5	21	2,42	21%
<b>13</b>	<b>101</b>	<b>11,62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Happy Club

Elaborado por: Laura Zary

En la propuesta de mejora, el tiempo del proceso y el costo aumentan de 59 minutos a 101 y de \$ 6, 79 a \$ 11,62, sin embargo, las mejoras reflejarán resultados en la satisfacción del cliente y por ende, en el monto de ventas.

**Cuadro N° 32: Cuadro comparativo proceso Punto de Venta actual y mejorado**

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$
<b>Actual</b>	6	59	6,79
<b>Mejorado</b>	13	101	11,62
<b>Ahorro</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>4,83</b>

Fuente: Happy Club

Elaborado por: Laura Zary

### Piñatas (mejorado)

Para la propuesta del proceso de fabricación de Piñatas, se recurre a la técnica del interrogatorio con el “Análisis General de la Operación” que se observa en el **Anexo 36**.

Como se puede ver en el propuesto, se tiene un ahorro de 380 minutos para la fabricación de 40 piñatas en una jornada normal de ocho horas diarias, en la que laboran 5 trabajadores.

El siguiente cuadro muestra la mejora en tiempos.

**Cuadro N° 33: Cuadro comparativo proceso Producción de piñatas actual y mejorada**

ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
17	2066,00	16	1726,00	1	340,00
2	18,00	2	18,00	0	0
2	200,00	2	160,00	0	40
1	10,00	1	10,00	0	0
0		0		0	0
0		0		0	0
22	2294,00	21	1914,00	1	380

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

Para el cumplimiento de esta propuesta es necesario tecnificar a la línea de producción, se proponen las siguientes inversiones:

Plotter: Utilizado en las actividades de decoración de las piñatas, esta actividad duraba 240 minutos, con la tecnificación el tiempo disminuye a 72 minutos. Además se le

dará otros usos, como manufactura de gorros, artículos decorativos en fómix. El valor de la inversión de \$11000.

Máquina cortadora de papel: Usada para el proceso de forrado, en la actualidad esta actividad se la realiza manualmente, y tiene una duración de 120 minutos, con la tecnificación el tiempo disminuye a 40 minutos. El valor de la inversión es de \$ 2500.

Aplicador de hot melt: usada para la actividad de moldeado de piñatas, actualmente se lo hace con cemento de contacto, su uso es tóxico y perjudicial para quienes están en el área de producción. Este aplicador también será usado en la fabricación de artículos de decoración. El valor de la inversión es de \$3000.

Instalación adecuada del horno, para que el uso de gas y la cocina industrial no represente ningún peligro en el área de producción, el valor de la inversión es de \$250.

Por tanto, se concluye que la inversión total es de \$16.750

**Cuadro N° 34: Costo de la Inversión**

<b>Costos de la inversión</b>	<b>\$</b>
Máquina cortadora	\$ 2.500,00
Plotter de impresión y corte	\$ 11.000,00
Aplicador de hot melt HB710	\$ 3.000,00
Instalacion de gas	\$ 250,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.750,00</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

Y el ahorro anual del proceso mejorado es de \$4.640, 94.

**Cuadro N° 35: Economía de tiempo**

<b>Economía de tiempo expresada en dólares</b>	
minutos por ciclo ahorrados	380
horas por ciclo	6,33
Costo hora de trabajo	\$ 3,05
Ahorro por ciclo	\$ 19,34
Ahorro por semana	\$ 96,69
Ahorro por mes	\$ 386,75
<b>Ahorro anual</b>	<b>\$ 4.640,94</b>

**Fuente:** Happy Club

**Elaborado por:** Laura Zary

La inversión se recupera en 3,6 años, sin tomar en cuenta el ingreso por los usos adicionales que se le dará al plotter de corte.

#### 4.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en la empresa.

Los procedimientos contienen las siguientes partes:

- **Propósito:** define el objetivo del proceso y como se lo va a realizar.
- **Alcance:** delimitación de la acción del procedimiento.
- **Responsable:** persona que tiene toda la responsabilidad de la ejecución del proceso.

- **Definiciones:** términos que se emplea en el procedimiento de carácter técnico, que requieren una breve explicación.
- **Políticas:** lineamientos o normas que intervienen en los procesos.
- **Indicadores:** sirven para medir los atributos que se plantearon en el propósito.
- **Documentos:** información contenida en cualquier medio de soporte.
- **Registros:** documentos que proporcionan evidencia.
- **Diagrama de Flujo:** representación (ideal) gráfica del proceso.

El manual de procedimientos propuesto a la empresa Happy Club consta de los procesos de la empresa mejorados y los procesos creados de mayor impacto en el cliente y los objetivos de la empresa. Ver **DOCUMENTO ADJUNTO**



## **5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para que una organización pueda implantar correctamente la gestión por procesos, la totalidad del grupo humano que la compone deberá invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes áreas:

### **1. Liderazgo de la dirección.**

El equipo directivo se debe implicar directamente en la gestión desde la Calidad Total.

Es necesario que el personal de la organización perciba que:

- Los directores en la organización conocen y dominan los temas relacionados con la gestión por y de procesos.
- Se involucran en la formación del resto del personal.
- Conocen y actúan como modelo de los valores de la organización.
- Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora.
- Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por y de procesos.

## **2. Participación de los empleados.**

La organización dispone entre otros de dos mecanismos que le permiten mejorar la participación de sus empleados.

### **Crear equipos de gestión de procesos.**

La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen.

Si la dirección realmente cree en la Calidad Total y lidera el proceso de mejora continua en su organización, estos equipos deberían tener su lugar natural dentro de ésta, es decir, los equipos deberían tener un carácter estable, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo.

### **Reconocer a sus empleados.**

La dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicar con los empleados y hacerles saber que en la organización se conoce y se aprecia su labor y su esfuerzo, significa aportar orgullo y autoestima a los empleados mostrándoles agradecimiento por sus esfuerzos.

El reconocimiento es una poderosa fuerza que aporta a la organización:

- Ganas de pertenecer a la organización.

- Sentimiento de grupo.
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Orgullo personal y grupal.

### **3. Formación.**

El equipo de dirección debe en primer lugar formarse a sí mismo en todos los temas relacionados con la Calidad Total y Gestión por procesos y de procesos para después formar su propio equipo y trabajar directamente en estos temas.

Posteriormente estará en condiciones de participar en la formación o de colaborar con otros equipos de nivel inferior.

Para implementar la propuesta de Gestión por procesos, se propone el Plan de Mejoramiento, que contiene actividades referentes a los procesos, personas, infraestructura, equipos, materiales y normativa, necesaria para iniciar el mejoramiento. Además se determina el responsable de cada una de las actividades, su duración y el costo que la mejora implica.

El costo del plan de mejoramiento es de \$ 18,480 y el tiempo requerido para su ejecución son 205 horas.

El talento humano es muy importante en el proceso de mejoramiento, su participación, aporte de ideas y compromiso con la empresa, por ello es necesario darles a conocer los objetivos de la empresa, capacitarlo en cuanto a procesos y motivarlo.

Además se propone mejorar la infraestructura del área de producción, implementar la técnica de gestión de las 5'S, adecuar el horno y la instalación de gas observando condiciones técnicas de seguridad.

Por último se sugiere comprar equipos para el área de producción, crear y renovar moldes y herramientas para un mejor desempeño.

**Cuadro N° 36: Plan de implementación propuesto**

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN (horas)	COSTO \$	CRONOGRAMA (SEMANAS)		
					semana 1	semana 2	semana 3
<b>P R O C E S O S</b>	Análisis y aprobación de la Propuesta de Mejora del sistema de Gestión	Gerente	4	\$ 27,60			
	Difundir planificación estratégica	Gerente	4	\$ 27,60			
	Difundir manual de procedimientos	Jefe de Mejoramiento Continuo	8	\$ 55,20			
	Realizar manual de procesos restantes	Jefe de Mejoramiento Continuo	48	\$ 331,20			
<b>P E R S O N A S</b>	Capacitar al Gerente en liderazgo y toma de decisiones	Jefe de Recursos Humanos	16	\$ 110,40			
	Capacitar al personal sobre gestión por procesos	Jefe de Mejoramiento Continuo	8	\$ 55,20			
	Designar responsables de nuevos procesos y capacitar	Jefe de Mejoramiento Continuo	14	\$ 96,60			
	Realizar el mapa de la distribución del área de producción	Jefe de Mejoramiento Continuo	4	\$ 27,60			
<b>I N F R A E S T R U C T U R A</b>	Implementar técnica de gestión de las 5 s en el área de producción	Jefe de Mejoramiento Continuo/operarios	8	\$ 55,20			
	Rotulación y cartelera área de producción	Jefe de Mejoramiento Continuo	4	\$ 27,60			
	Mejorar la iluminación del área de producción	Jefe de Mejoramiento Continuo/ electricista	3	\$ 20,70			
	Adecuar el horno y la instalación de gas de manera segura	Jefe de Producción/técnico	6	\$ 250,00			
<b>E Q U I P O S</b>	Cotizar plotter de corte e impresión	Jefe de Producción	2	\$ 13,80			
	Adquirir plotter de corte e impresión	Jefe de Producción	8	\$ 11.000,00			
	Cotizar hot melts y pistola	Jefe de Producción	2	\$ 13,80			
	Compra de hot melts y pistola	Jefe de Producción	8	\$ 3.000,00			
	Cotizar máquina cortadora	Jefe de Producción	2	\$ 13,80			
	Compra de máquina cortadora	Jefe de Producción	8	\$ 2.500,00			
<b>MATERIALES</b>	Renovación y creación de moldes	Jefe de Producción	32	\$ 600,00			
	Compra y renovación de herramientas	Jefe de Producción	4	\$ 150,00			
<b>NORMATIVA</b>	Elaborar reglamento interno de trabajo	Jefe de Mejoramiento Continuo	8	\$ 55,20			
	Aprobación y Difusión de Reglamento interno	Gerente	4	\$ 27,60			
			<b>205</b>	<b>\$ 18.459,10</b>			

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Laura Zary

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- No existe información estadística sobre el sector Industrias Manufactureras Subsector Fabricación de papel y otros artículos de papel y cartón C 1709.
- Happy Club en sus 30 años de gestión ha logrado mantenerse en el mercado debido a la constancia y creatividad de sus dueños, pero su crecimiento ha sido lento por la falta de liderazgo, toma de decisiones y resistencia al cambio.
- La creatividad y la innovación son claves para lograr competitividad en este tipo de negocio.
- En el análisis de la competencia los factores críticos de éxito de mayor importancia son: la variedad y stock de productos, competitividad de precios, atención al cliente y personal calificado. Happy Club, explota el 55,50% de estos factores de éxito.
- Al dar una ponderación y calificación a las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno de Happy Club, el puntaje total obtenido es de 1,64/4 puntos lo que significa que la empresa no ha definido estrategias para aprovechar las oportunidades existentes y minimizar los efectos que resulten de las amenazas.

- Es decir, el porcentaje de respuesta de la empresa ante los factores del entorno es del 41%.
- Al dar una ponderación y calificación a las fortalezas y debilidades detectadas en las operaciones internas de Happy Club, el puntaje total obtenido es de 2,05/4 puntos lo que significa que la empresa es débil internamente. Es decir, el porcentaje en el que la empresa explota sus capacidades de gestión es del 51,25%.
- Como resultado del análisis FODA se plantearon 4 objetivos estratégicos:

Incrementar la productividad de los trabajadores en un 30% en el 2016, con la implementación de procesos, herramientas y capacitación al personal.

Incrementar la satisfacción de los clientes en 20%, mediante la diferenciación en productos y servicios personalizados para el 2016.

Lograr la fidelidad del 80% de los clientes, en el 2016, mediante la atención personalizada y el servicio posventa.

Aumentar las ventas en un 30%, en el año 2016, por medio de la innovación y creación de productos, y servicios diversificados.

- En la actualidad Happy Club cuenta con 9 procesos que se realizan de manera informal, carecen de propósito, no se conservan registros, y no se mide su desempeño.

- La gestión actual de Happy Club es reactiva, es decir reacciona a los problemas o cambios cuando éstos suceden, debido a la falta de planeación.
- Se propone la creación de 12 procesos necesarios para el logro de objetivos.
- Seleccionamos 7 procesos para la propuesta de mejora, considerando los de mayor impacto en el logro de objetivos, y los que requieren intervención de manera inmediata:
  1. Planificación Estratégica y operativa
  2. Diseño de nuevos productos
  3. Marketing
  4. Gestión de Materia Prima
  5. Piñatas
  6. Gestión de Mercadería
  7. Punto de Venta
- En la propuesta de mejora del proceso de Planificación Estratégica y operativa, el tiempo y el costo aumentan de 187 minutos a 332 y de \$ 28, 41 a \$ 38,18, sin embargo, el beneficio de la mejora se verá reflejado en el desempeño de la empresa, el cumplimiento de objetivos y la utilidad lograda.
- En la propuesta de mejora del proceso Gestión de Mercadería se incluyen actividades enfocadas en la satisfacción del cliente, además el uso de la tecnología con la que Happy Club cuenta para el inventario de mercadería, por

lo que existe un ahorro, ya que el tiempo del proceso y el costo disminuyen de 349 a 251 minutos y de \$ 28, 62 a \$ 18,63.

- En la propuesta de mejora del proceso Punto de Venta, el tiempo y el costo aumentan de 59 minutos a 101 y de \$ 6, 79 a \$ 11,62, sin embargo, las mejoras reflejarán resultados en la satisfacción del cliente y por ende, en el monto de ventas.
- En la propuesta de mejora del proceso de producción de Piñatas, el tiempo disminuye de 2294 minutos a 1914 minutos, este ahorro en tiempo equivale a \$4.640,94 anuales, y las mejoras requieren una inversión de \$16.750
- Se propone el manual de Procedimientos que incluye los procesos mejorados de Planificación Estratégica y Operativa, Gestión de Mercadería, Punto de Venta y Producción de piñatas, y los procesos creados de Diseño de nuevos productos, Marketing y Gestión de Materia Prima.
- El costo del plan de mejoramiento es de \$ 18.459,10 y el tiempo requerido para su ejecución son 205 horas.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Difundir la Misión, Visión y Valores entre todo el personal de Happy Club, mediante rótulos informativos en el área de Producción.



- Tomar en cuenta los Sellos Hace Bien y Hace Mejor, como una iniciativa del Mipro que pretende reconocer a las empresas ecuatorianas comprometidas con el cumplimiento de las 4 Éticas Empresariales (Ética con los Trabajadores, Ética con la Comunidad, Ética con el Estado y Ética con el Medio Ambiente) promovidas por el Gobierno Nacional, de una manera integral, generando, además incentivos para las empresas que alcancen los mismos.
- Dar importancia al talento humano, realizar actividades para estimular su motivación y lograr satisfacción y compromiso.
- Delegar actividades, entregar responsabilidades y confiar en los empleados. (empowerment)
- Diseñar una prueba de habilidad y motricidad fina para el proceso de selección y contratación.
- Hacer uso del software que posee la empresa para inventario y facturación.
- Mejorar el sistema de información kanban del área de producción y mercadería por entregar.
- Lograr relaciones mutuamente beneficiosas (ganar-ganar) con clientes, colaboradores y proveedores.
- Innovar la mercadería de los puntos de venta, mediante la constante búsqueda de proveedores.

- Crear una página web con los productos y servicios de la empresa, y planificar al corto plazo ventas on line.

## REFERENCIAS

1. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES. (18 de 02 de 2014). Recuperado el 05 de 08 de 2014, de El desempleo en Quito disminuye y la ciudad se posiciona como la menos inequitativa de Ecuador: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/desempleo-quito-disminuye-ciudad-posiciona-menos-inequitativa-ecuador.html>
2. Comunicación IASA. (Diciembre de 2013). *México Desconocido*. Recuperado el 3 de Agosto de 2014, de <http://www.mexicodesconocido.com.mx/feria-de-la-pinata-de-acolman.html>
3. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
4. Demand, Media. (2014). *E How en Español*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizacional-tipica-pequena-empresa-hechos\\_97404/](http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizacional-tipica-pequena-empresa-hechos_97404/)
5. Diario El Universo. (04 de Enero de 2015). *El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015*.
6. Enciclopedia Financiera. (2014). Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de Estructura Organizacional: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
7. Harrington, J. (1996). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, Inc.
8. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (12 de 07 de 2010). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 05 de 08 de 2014, de Fascículo Provincial Pichincha: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
9. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 8 de Agosto de 2014, de CIIU REV. 4.0: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas - SIN*. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de Resultados de Clasificadores: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=C1709.29&ciiu=12](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=C1709.29&ciiu=12)

11. Matriz Foda. (2011). *Matriz Foda*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de <http://www.matrizfoda.com/>
12. Norma Internacional ISO 9001. (2008). Recuperado el 13 de 04 de 2015, de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
13. Party Pieces. (2014). *Party Pieces*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2014, de <http://www.partypieces.co.uk/party-supplies.html>
14. Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. España: ESIC Editorial.
15. Walmart Stores Inc. (2014). *Walmart Stores Inc.* Recuperado el 01 de 09 de 2014, de [http://www.walmart.com/browse/party-occasions/party-supplies/2637\\_1042319](http://www.walmart.com/browse/party-occasions/party-supplies/2637_1042319)

# ANEXOS

## Anexo 1: Consulta de Empresas C1709.29

### CONSULTA DE COMPAÑÍAS POR PROVINCIA Y ACTIVIDAD ECONOMICA

Provincia: (Todas) ▼

Canton: (Todos) ▼

Sector económico: C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS. ▼

Subsector económico: C17 - FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL ▼

Actividad económica: C1709.29 - Fabricación de otros artículos de papel o cartón: etiquetas impresas o sin imprimir, artículos de fa ▼

Situación Legal: ACTIVA ▼

Consultar

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

## Anexo 2: Listado de Compañías Registradas según Código C1709.29

### Resultado de la consulta de compañías

Listado de compañías que cumplen con los parámetros ingresados (1 - 10 of 10)				
				
Expediente	Nombre	Ciudad o Parroquia Rural	Situación Legal	
136771	ASTROBILE S.A.	GUAYAQUIL	ACTIVA	
151822	BYRCONI REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES CIA. LTDA	QUITO	ACTIVA	
177001	COMPAÑIA PANAMERICANA DE LICENCIAS PANALICENCIAS S. A.	GUAYAQUIL	ACTIVA	
141874	ETIMARKET S.A.	GUAYAQUIL	ACTIVA	
90779	GIRO PROMOCIONES GIRPRO CIA. LTDA	QUITO	ACTIVA	
41283	INDUSTRIAL ALFA INDUALFA SA	GUAYAQUIL	ACTIVA	
96796	INDUSTRIAS STAMP PAPER CIA. LTDA.	AMBATO	ACTIVA	
94260	LOGOSAPIENZ CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA	
17642	MATERPACKIN INDUSTRIAS DE MATERIALES DE EMPAQUE C LTDA	QUITO	ACTIVA	
145048	NU CONCEPTS & PROMOS ECUADOR S.A. ECUAPROMCEPT	GUAYAQUIL	ACTIVA	

Fuente: Superintendencia de Compañías

**Anexo 3: Localización Punto de Venta # 1 (Centro Histórico)**

**Fuente:** Google Maps



**Anexo 4: Localización Punto de Venta #2 (Norte de Quito)**

**Fuente:** Google Maps

### **Anexo 5: Cuestionario para formulación de la Misión de Happy Club**

Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

#### **1. Concepto que tiene la empresa de sí misma.**

¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

Fabricar y comercializar productos innovadores y atención al cliente personalizada.

#### **2. Productos y servicios.**

¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?

Artículos para fiestas infantiles, baby shower, cumpleaños de adultos, hora loca.

#### **3. Clientes**

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Personas de la ciudad de Quito y sus alrededores, Valle de los Chillos, Cumbayá, que gustan de realizar celebraciones o que tienen almacenes de artículos para fiestas.

#### **4. Mercados.**

¿En dónde compete la empresa geográficamente?

En el centro y norte de la ciudad de Quito.

**5. Tecnología.**

¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

No, no se aprovecha la tecnología al máximo, ni en los procesos de producción ni en los administrativos.

**6. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad**

¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

No, no se han determinado acciones concretas para lograr un crecimiento en la empresa.

**7. Filosofía.**

¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

La calidad y creatividad en todo lo que hacen, la responsabilidad en el cumplimiento de obligaciones tributarias y con los colaboradores, y el compromiso con los clientes de satisfacer sus requerimientos.

**8. Preocupación por su imagen pública.**

¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

No, no se ha dado importancia a estos temas.

**9. Preocupación por los empleados.**

¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Son valiosos en cuanto a lo que representan en el negocio, pero no se ha realizado ninguna actividad para su desarrollo en motivación, capacitación, y desempeño.

## **Anexo 6: Cuestionario para formulación de la Visión de Happy Club**

### **¿Cuándo?**

En 2 años

### **¿Qué?**

Líderes en crear y ofrecer productos y servicios innovadores para fiestas infantiles y otras celebraciones, y una atención personalizada e integral.

### **¿Cómo?**

Constante búsqueda de nuevos productos e implementando la tecnología en los procesos de producción y administración.

### **¿Con quién?**

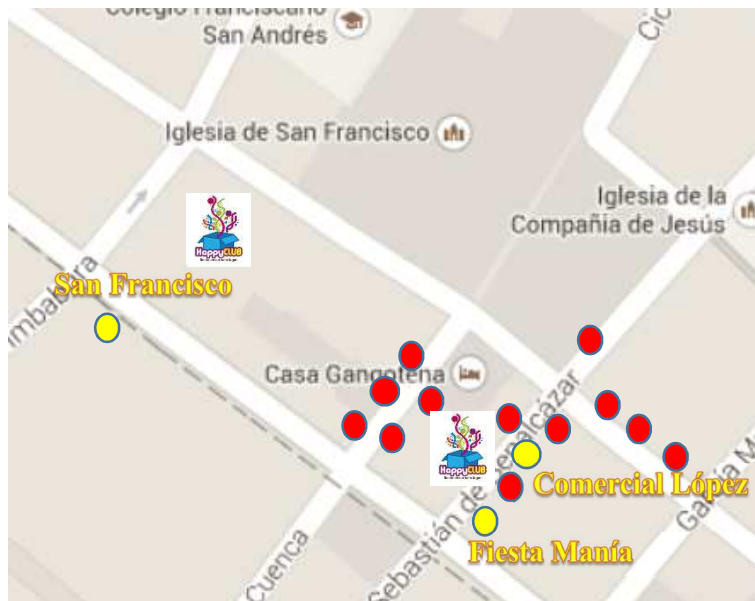
Con personal idóneo, capacitado, comprometido y motivado.

### **¿Para qué ?**

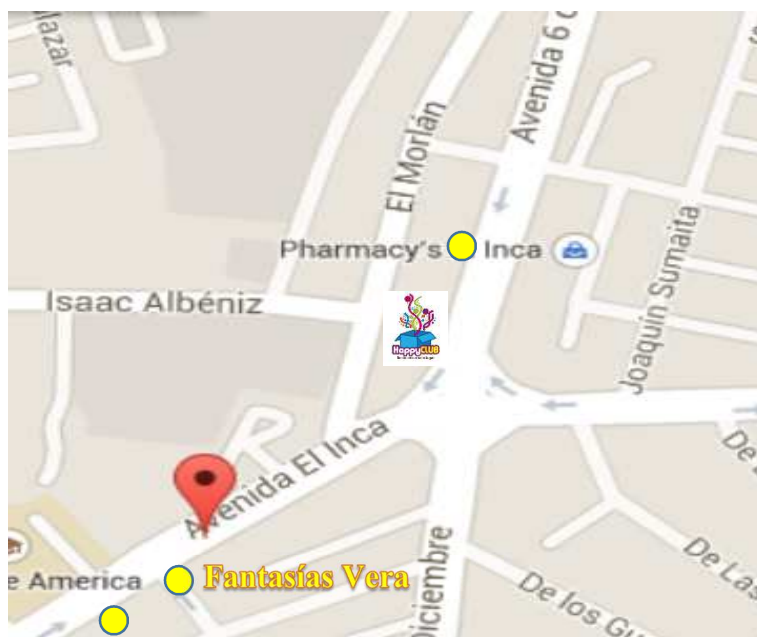
Para satisfacer a nuestros clientes y lograr mayor participación en el mercado local nacional.

### **¿Dónde?**

En la ciudad de Quito.

**Anexo 7: Localización de la Competencia (Centro)**

**Fuente:** Google Maps

**Anexo 8: Localización de la Competencia (Norte)**

**Fuente:** Google Maps

### Anexo 9: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
FANTASIAS VERA				COMERCIAL LÓPEZ		SAN FRANCISCO		FIESTAMANIA		HAPPY CLUB	
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Stock y variedad de productos	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Infraestructura y ubicación	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Participación en el mercado	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Competitividad de precios	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Atención al cliente	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Publicidad	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Promociones	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Organización y gestión administrativa	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Personal calificado	0,10	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Reputación	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Diversidad de servicios	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16
TOTAL	1		2,75		2,1		2,62		2,28		2,22

**Anexo 10: Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Campaña hecho en Ecuador que motiva a la producción y consumo local	0,09	2	0,18
2	La cultura de nuestro país gusta de realizar fiestas y otorga importancia a los detalles	0,07	2	0,14
3	Oportunidad de crecimiento y participación en el mercado.	0,09	2	0,18
4	La industria del cine y televisión está en constante innovación, lo que va marcando una tendencia en las temáticas para la realización de una fiesta infantil.	0,07	2	0,14
5	Competencia carente de objetivos y enfoque al cliente.	0,09	2	0,18
6	Apoyo en capacitación y financiamiento a las pequeñas y medianas empresas por parte del Mipro	0,09	1	0,09
7	Uso de la tecnología para diseño y proceso de manufactura.	0,09	1	0,09
<b>AMENAZAS</b>				
1	Incertidumbre económica y política en el país.	0,07	2	0,14
2	No existen barreras de entrada al negocio, por lo que aparecen cada vez más competidores con ideas innovadoras.	0,09	1	0,09
3	Licencias de personajes animados tienen costos elevados.	0,07	2	0,14
4	Restricciones en las importaciones.	0,09	2	0,18
5	El proceso de manufactura de piñatas no es complejo por lo que copian los diseños de Happy Club.	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>1,64</b>



### **Anexo 11: Preguntas para el análisis de la Gerencia**

Las preguntas que se presentan a continuación ayudan a determinar las fortalezas y las debilidades específicas en el área funcional de negocios. Una respuesta negativa a cualquier pregunta podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de las respuestas negativas, por supuesto, varían según la empresa, la industria y la severidad de la debilidad.

Las respuestas positivas a las preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

**1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?**

No, no los utiliza

**2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?**

No, no han establecido objetivos claros, por lo que no han comunicado nada a sus colaboradores.

**3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?**

No, solo existe un gerente.

**4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?**

No, no se delega autoridad ni funciones o actividades que los dueños consideran importantes, por lo que muchas actividades no se realizan.

**5. ¿La estructura de la organización es apropiada?**

No, los dueños son quienes lideran la gestión, pero entre ellos existen desacuerdos, confusión y falta de comunicación.

**6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?**

No, las funciones de cada colaborador y de sus dueños están asignadas de manera general, pero existen actividades que no se han especificado claramente y muchas veces nadie las hace.

**7. ¿La moral de los empleados es alta?**

No, existe desmotivación en los empleados, no hay un índice de desempeño, no existe programas de motivación ni compensación adecuados, tampoco capacitación y preocupación por su desarrollo.

**8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?**

El índice de rotación es bajo, ya que los colaboradores actuales pertenecen a la empresa desde aproximadamente 8 años, en cuanto al ausentismo, el índice no es alto pero si existe ya que todas las colaboradores son madres de niños pequeños, y cuando se enferman o tienen un compromiso con la escuela, se ausentan y no lo comunican.

**9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?**

No, los mecanismos de recompensa se los realiza de manera empírica, y no se realiza control.

## Anexo 12: Encuesta de necesidades de los clientes

### ENCUESTA

**Edad:**

**Sexo:**

**Sector de residencia:**

**La presente encuesta tiene como objetivo determinar las necesidades de los clientes de Happy Club a fin de gestionar la creación y mejora de productos y servicios.**

**1. Cuándo se trata de realizar una fiesta, usted:**

**Marque con una X**

Contrata una empresa que se encargue de todo, quiere ser un invitado más y disfrutar de la fiesta.	
Va a una tienda especializada, compra los artículos y organiza todo a su gusto.	

**2.- ¿Generalmente, dónde festeja o asiste a eventos infantiles? (Marque con una x)**

En casa	
En Centro Educativo o Infantil	
Local especializado o Restaurante	

**3.- ¿Qué aspectos considera importantes al elegir el establecimiento donde compra los artículos para realizar una fiesta infantil?**

**Valore cada atributo Siendo 6 el más importante y 1 el de menor importancia**

Precio	
Variedad de productos	
Exclusividad y originalidad de productos	
Atención al cliente	
Conseguir todo en un mismo sitio	
Cercanía a lugar de trabajo o vivienda	

Otro.....

**4.- ¿En dónde acostumbra a comprar los artículos o contratar el servicio para realizar la fiesta de sus hijos?**

-----

**5.-¿Que valor está dispuesto a gastar en una fiesta infantil para 24 niños?**

Menos de \$300	
De \$400 a \$700	
Más de \$700	

**6.-¿Elija 3 actividades que prefiere en una fiesta infantil?**

Disfraces	
Caras pintadas	
Saltares	
Magos	
Mimos	
Máquinas dispensadoras de snacks	

**7.-¿Qué promoción le atrae más al adquirir un paquete completo de organización de fiestas infantiles?**

Descuento en el monto de su compra	
Regalo sorpresa para el cumpleaños	
Artículo decorativo para la fiesta	

**8.- ¿Qué es lo más importante para usted en una fiesta infantil?**

**Ordene siendo 6 el de mayor importancia y 1 el de menor.**

Piñata	
Animación	
Decoración	
Pastel	
Comida y snacks	
Dulces	

**9.-¿En cuánto a la temática de la fiesta infantil, que prefiere?**

**Marque con una X**

Personajes animados de actualidad (cine y televisión)	
Temas personalizados	

**10.- En cuanto a la oferta usted prefiere:**

Un paquete completo para la organización de una fiesta a un precio determinado	
Comprar los artículos por separado de acuerdo a su necesidad	

**11.-¿Le agrada la idea de elegir los productos para una fiesta infantil por internet y que se los entreguen a domicilio?**

Si	
No	

**¿Por qué?**

**12.-Qué experiencia desagradable ha tenido en cuanto a productos o servicios de fiesta infantil?**

-----

-----

**ANEXO 13: Preguntas para el análisis de Mercadotecnia****1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?**

No, no se ha realizado segmentación de mercados.

**2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?**

No, no se encuentra en una posición competitiva.

**3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?**

No, se mantiene en un mismo nivel, y en los productos que manufactura ha disminuido, debido a que la producción no cubre la demanda se han perdido clientes.

**4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?**

No son eficientes.

**5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?**

No.

**6. ¿La empresa realiza investigación de mercados?**

No.

**7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?**

No, se debe mejorar en estos aspectos.

**8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?**

No, los precios se fijan de acuerdo al costo y al margen de utilidad que establecen los dueños.

**9. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?**

No, no se realiza ninguna actividad de publicidad y promoción.

**10. ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos ?**

No, no se realiza.

**11. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?**

No existe una persona que realice esta gestión en la empresa.



**Anexo 14: Preguntas para el análisis de Finanzas y Contabilidad**

- 1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?**

Happy Club no tiene un registro contable, por lo que no se conoce la situación financiera de la empresa.

- 2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?**

No.

- 3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?**

Los dueños de la empresa tienen resistencia al endeudamiento.

- 4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?**

No, el capital de trabajo es limitado.

- 5. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces?**

No se realiza presupuesto de capital.

- 6. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?**

No se tiene políticas establecidas ni se ha repartido utilidades a los colaboradores de la empresa.

### **Anexo 15: Preguntas para el análisis de Producción y Operaciones**

Se deben plantear las siguientes preguntas:

**1. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?**

No, existe insatisfacción en cuanto a disponibilidad y precio de la materia prima.

**2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?**

No, existe falta de orden e iluminación en las instalaciones, existe desorganización en la distribución del área de trabajo.

**3. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?**

No, no se realiza control de inventario de materia prima ni productos terminados.

**4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?**

No se realiza control de calidad.

**5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?**

No, al estar ubicados en el centro histórico, no se facilita el acceso debido al tráfico y a la falta de parqueadero.

**6. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?**

No, no se aprovecha la tecnología en el proceso productivo.

**Anexo 16: Preguntas para el análisis de investigación y desarrollo**

Es necesario efectuar preguntas como las siguientes al realizar una auditoría en IyD:

**1. ¿La empresa posee instalaciones de IyD? ¿Son adecuadas?**

No, no posee.

**2. Si se utilizan empresas de IyD externas, ¿son eficaces en costos?**

No, no utilizan.

**3. ¿El personal de IyD de la empresa está bien calificado?**

No realizan IyD

**4. ¿Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente?**

No realizan IyD

**5. ¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados?**

No poseen.

**6. ¿La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la empresa es eficaz?**

No existe.

**7. ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?**

No.

**Anexo 17: Preguntas para el análisis de los Sistemas de Información de la Gerencia**

Se deben plantear las siguientes preguntas al conducir esta auditoría:

- 1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?**

No.

- 2. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?**

No.

- 3. ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular?**

No.

- 4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?**

No.

- 5. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?**

No.

- 6. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?**

No.

**7. ¿El sistema de información es fácil de usar?**

No existe.

**8. ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas?**

No.

**9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?**

No.

**10. ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso?**

No.









### Anexo 18: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>FORTALEZAS</b>				
1	30 años en el mercado.	0,03	3	0,09
2	Ubicación de sus puntos de venta.	0,04	3	0,12
3	8 años de experiencia de sus colaboradores.	0,04	3	0,12
4	Servicio personalizado, de acuerdo a los requerimientos del cliente.	0,06	4	0,24
5	Atención y servicio al cliente cordial y amable.	0,06	4	0,24
6	Precios Competitivos.	0,04	3	0,12
7	Habilidad y creatividad de sus dueños.	0,06	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No existen objetivos ni estrategias definidas.	0,05	1	0,05
2	Toma de decisiones no se realiza adecuadamente.	0,05	1	0,05
3	Falta de organización en cuanto a responsabilidades y competencias.	0,04	2	0,08
4	Recursos humano, desmotivados y por ende no comprometidos con la empresa.	0,05	1	0,05
5	Falta de standares de calidad (atención al cliente, productos y servicios) e indicadores de gestión (producción, ventas, aceptación de productos).	0,04	1	0,04
6	Resistencia al cambio por parte de sus dueños, a abandonar ciertas creencias y hábitos perjudiciales para la empresa.	0,05	1	0,05
7	La comunicación en la empresa no se realiza de manera adecuada o no existe.	0,03	2	0,06
8	No existen estrategias de marketing	0,04	1	0,04
9	Porcentaje de participación en el mercado es bajo.	0,04	2	0,08
10	Falta de IyD para innovar y crear nuevos productos.	0,04	1	0,04
11	No realizan contabilidad por lo que no tienen una idea clara de la situación financiera de la empresa.	0,03	2	0,06
12	Falta de liquidez.	0,03	2	0,06
13	No se planifica adecuadamente la producción, por lo que hay desorganización en el trabajo, y la asignación de materiales.	0,05	1	0,05
14	Proveedores de materia prima ineficientes en cuanto a precio y disponibilidad.	0,04	1	0,04
15	Falta de personal considerado idóneo para la manufactura.	0,04	2	0,08
16	Carencia de recursos tecnológicos, para la producción y gestión administrativa.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,05</b>


### Anexo 19: Factores FODA

	OPORTUNIDADES								TOTAL	AMENAZAS					TOTAL	GRAN TOTAL		
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5				
FORTALEZAS																		
	1	4	4	4	0	7	4	0	23	0	4	0	4	4	12	35		11,33%
	2	0	0	7	0	4	0	0	11	0	7	0	0	0	7	18		5,83%
	3	0	0	4	7	7	0	7	25	0	7	0	0	7	14	39	5	12,62%
	4	4	7	10	7	7	0	7	42	0	7	0	0	0	7	49	2	15,86%
	5	7	7	7	0	7	0	0	28	0	7	0	0	4	11	39	4	12,62%
	6	7	4	7	0	7	0	7	32	4	7	0	0	4	15	47	3	15,21%
	7	10	10	7	10	7	7	7	58	0	7	10	0	7	24	82	1	26,54%
	TOTAL	32	32	46	24	46	11	28	219	4	46	10	4	26	90	309		100%
DEBILIDADES	1	0	0	7	0	7	7	4	25	0	7	0	0	0	7	32	7	6,48%
	2	0	0	10	0	7	0	7	24	0	7	0	10	0	17	41	4	8,30%
	3	0	0	7	0	7	0	0	14	0	0	0	0	0	0	14		2,83%
	4	0	0	7	0	7	0	0	14	0	7	0	0	0	7	21		4,25%
	5	7	0	0	0	4	0	4	15	0	0	0	0	0	0	15		3,04%
	6	7	0	7	0	7	0	7	28	0	7	0	0	0	7	35	5	7,09%
	7	0	0	4	0	7	0	0	11	0	0	0	0	0	0	11		2,23%
	8	10	10	10	0	7	0	0	37	0	7	7	0	0	14	51	3	10,32%
	9	0	4	7	0	7	0	4	22	0	7	0	0	0	7	29	8	5,87%
	10	10	10	10	7	7	4	4	52	0	10	10	0	10	30	82	1	16,60%
	11	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	4		0,81%
	12	0	0	0	0	0	0	10	10	0	7	7	0	0	14	24	10	4,86%
	13	7	0	7	0	7	0	0	21	0	7	0	0	0	7	28	9	5,67%
	14	7	0	4	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	11		2,23%
	15	10	0	7	0	7	0	0	24	0	10	0	0	0	10	34	6	6,88%
	16	10	0	7	7	7	4	10	45	0	7	0	0	10	17	62	2	12,55%
	TOTAL	68	24	94	14	88	15	54	357	0	83	24	10	20	137	494		100%
GRAN TOTAL		100	56	140	38	134	26	82	576	4	129	34	14	46	227	803		
		3	5	1		2		4		1				2				
		17,4%	9,72%	24,3%	6,60%	23,3%	4,51%	14,2%	100%	1,76%	56,8%	15,0%	6,17%	20,3%	100%			








## Anexo 21: Diagramas de Flujo de Procesos Actuales


 <b>HAPPY CLUB</b>				<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>P-HC</b>		<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>Edición No. 01</b>				<b>Pág. 1 de 9</b>	
<b>PROVEEDORES</b> Problema		<b>CONTROLES</b>  No existe control		<b>CLIENTES</b> Todos los procesos de la empresa	
 <b>INSUMOS</b>		 <b>PROCESO NIVEL 1</b> 		 <b>PRODUCTOS</b>	
Falta de pago a proveedores Renuncia de un operario Falta de entrega por parte de proveedores		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		Soluciones	
		REQUISITOS ISO 9001			
		5.4 Panificación			
		RESPONSABLE DEL PROCESO			
		Gerente			
		LÍMITES			
		INICIO:	Convocatoria a reunión		
		FIN:	Tomar medidas de acción		
		PROCESOS NIVEL 2			
		  			
<b>RECURSOS</b>				<b>INDICADORES</b>	
<b>PERSONAL</b>	<b>INSTALACIONES</b>	<b>EQUIPOS</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	No existen	
Administrador operario	Oficinas	No se usa	No se dispone		



HAPPY CLUB		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS					
		GESTIÓN DE MATERIA PRIMA					
<b>CODIGO:</b> P-HC		<b>Pág. 2 de 9</b>					
Edición No. 01							
<b>PROVEEDORES</b> Punto de venta	<b>CONTROLES</b> No existe control	<b>CLIENTES</b> Producción					
<b>INSUMOS</b> Nota de pedido de cliente	<b>PROCESO NIVEL 1</b> GESTIÓN DE MATERIA PRIMA	<b>PRODUCTOS</b> Materia prima disponible oportunamente					
	<b>REQUISITOS ISO 9001</b> 6.1 Provisión de Recursos 7.4 Compras						
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b> Jefe de Producción						
	<b>LÍMITES</b> <table border="1"> <tr> <td><b>INICIO:</b></td> <td>Definir tipo y cantidad de materia prima para cumplir el pedido</td> </tr> <tr> <td><b>FIN:</b></td> <td>Asignación de materia prima</td> </tr> </table>	<b>INICIO:</b>	Definir tipo y cantidad de materia prima para cumplir el pedido	<b>FIN:</b>	Asignación de materia prima		
<b>INICIO:</b>	Definir tipo y cantidad de materia prima para cumplir el pedido						
<b>FIN:</b>	Asignación de materia prima						
	<b>PROCESOS NIVEL 2</b>						
<b>RECURSOS</b>							
<b>PERSONAL</b> 4 Operarios	<b>INSTALACIONES</b> Taller	<b>EQUIPOS</b> guillotina	<b>INDICADORES</b> No existen				
		<b>TECNOLOGÍA</b> No se usa					



 <b>HAPPY CLUB</b>		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>	
<b>CODIGO:</b> P-HC		<b>PUNTO DE VENTA</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 9</b>	
PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES	
Planificación Producción	No existe control	Cliente externo Gestión tributaria Gestión financiera Post Venta	
 <b>INSUMOS</b>	 <b>PROCESO NIVEL 1</b> <b>PUNTO DE VENTA</b>	<b>PRODUCTOS</b>	
Presupuesto de Ventas Productos	<b>REQUISITOS ISO 9001</b> 5.2 Enfoque al cliente 7.2 Producción y prestación del servicio	Productos y servicios Facturas Comprobantes de depósito	
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b> Administrador punto de venta		
	<b>LÍMITES</b>		
	<b>INICIO:</b> Recibe y escucha el requerimiento del cliente <b>FIN:</b> Archiva copia de factura		
	<b>PROCESOS NIVEL 2</b>		
			
RECURSOS		INDICADORES	
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	TECNOLOGÍA
Operarios	Punto de venta (almacén)	Sumadora	No se usa
			No existen

 <b>HAPPY CLUB</b>		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>	
<b>CODIGO:</b> P-HC		<b>ANIMACIÓN</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 5 de 9</b>	


PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
Punto de Venta	No existe control	Cliente externo Gestión financiera

<b>INSUMOS</b>  Contrato de animación	<b>PROCESO NIVEL 1</b> ANIMACIÓN	<b>PRODUCTOS</b>  Animación de calidad Contrato cancelado
	REQUISITOS ISO 9001	
	5.2 Enfoque al cliente	
	7.5 Producción y prestación del servicio	
	RESPONSABLE DEL PROCESO	
	Jefe de servicios	
	LÍMITES	
	INICIO:	
	FIN:	
	PROCESOS NIVEL 2	

<b>RECURSOS</b>		<b>INDICADORES</b>
<b>PERSONAL</b> Animadores	<b>INSTALACIONES</b> Punto de Venta	
	<b>EQUIPOS</b> No se usa	<b>TECNOLOGÍA</b> No se usa
		No existen


**HAPPY CLUB**



































































































































































































































**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**


**CODIGO:**  
**P-HC**

**DECORACIÓN**

**Edición No. 01**

**Pág. 6 de 9**

PROVEEDORES		CONTROLES		CLIENTES	
<div> <div>  </div> <div> <b>INSUMOS</b> </div> </div>		<div> <div>  </div> <div> <b>PROCESO NIVEL 1</b> </div> </div> <div> <b>DECORACIÓN</b> </div> <div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	
<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>		<div> <div>  </div> </div>	


**HAPPY CLUB**







**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**


**CODIGO:**  
**P-HC**

**GESTIÓN DE NOMINA**

**Edición No. 01**

**Pág. 7 de 9**

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
Producción	No existe control	Operarios Gestión Financiera
<div> <div>  </div> <div> <b>INSUMOS</b> </div> </div>	<div> <div>  </div> <div> <b>PROCESO NIVEL 1</b> </div> <div>  </div> </div>	<div> <div>  </div> <div> <b>PRODUCTOS</b> </div> </div>
Registro de producción mensual	<b>GESTIÓN DE NOMINA</b>	Pago correcto del sueldo Valor cancelado
	<b>REQUISITOS ISO 9001</b>	
	6.2 Recursos humanos	
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	
	Jefe Talento Humano	
	<b>LÍMITES</b>	
	<b>INICIO:</b> Solicita registro de producción diaria de cada operario	
	<b>FIN:</b> Paga a operario	
	<b>PROCESOS NIVEL 2</b>	
	<div> <div>  </div> <div>  </div> </div>	
RECURSOS		
PERSONAL	INSTALACIONES	INDICADORES
4 Operarios	Taller Sumadora eléctrica	Cálculos correctos
	TECNOLOGÍA	
	No se usa	

 <b>HAPPY CLUB</b>		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>CODIGO:</b> <b>P-HC</b>		<b>GESTIÓN TRIBUTARIA</b>	
Edición No. 01		Pág. 8 de 9	


  

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
Punto de Venta	No existe control	Cliente externo (Estado) Gestión Financiera
Pago a proveedores		
	<div> <div>→</div> <div>→</div> <div>→</div> </div> <b>PROCESO NIVEL 1</b>	<div> <div>→</div> </div> <b>PRODUCTOS</b>
	<b>GESTION TRIBUTARIA</b>	
	<b>REQUISITOS ISO 9001</b>	
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b> Jefe Financiero	
	<b>LÍMITES</b>	
	<b>INICIO:</b> Recolecta facturas para entregar a contador	
	<b>FIN:</b> Archiva comprobante cancelado	
	<b>PROCESOS NIVEL 2</b>	
	<div> <div>→</div> <div>←</div> </div>	<div> <div>→</div> </div>
	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>PERSONAL</b> Contador	<b>INSTALACIONES</b> Banco	<b>TECNOLOGÍA</b> No se usa
	No se usa	No existen

Facturas ventas		
Facturas compras		Pago oportuno de tributos Comprobante de pago



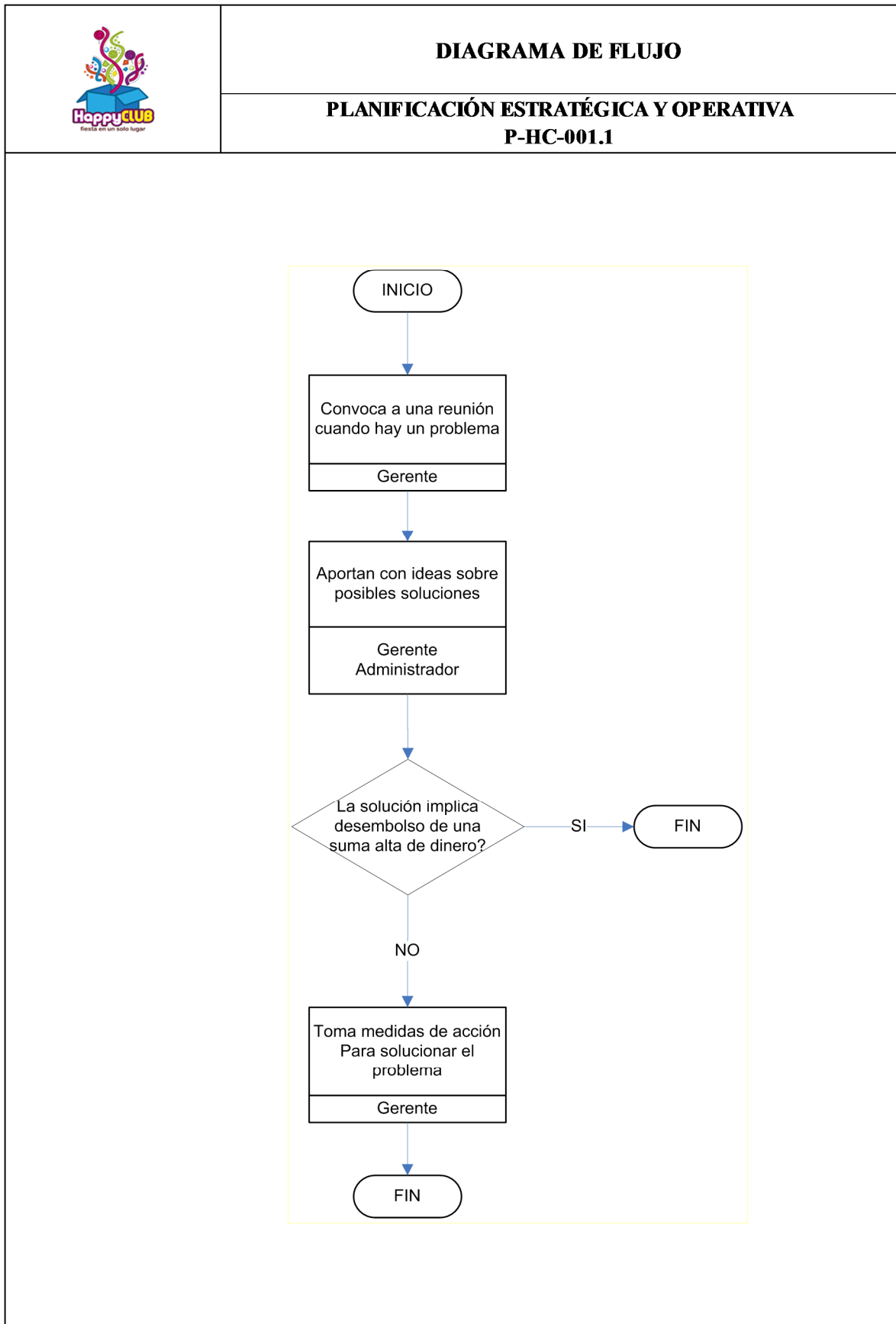
 <b>HAPPY CLUB</b>		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>CODIGO:</b> P-HC	<b>PAGO PROVEEDORES</b>		
Edición No. 01			Pág. 9 de 9

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES	
Archivo cuentas por pagar	No existe control	Cliente externo (proveedor)	
<div> <div>↓</div> <div>INSUMOS</div> </div>	<div> <div>↓</div> <div>PROCESO NIVEL 1</div> </div>	<div> <div>↓</div> <div>PRODUCTOS</div> </div>	
Facturas por pagar	PAGO PROVEEDORES REQUISITOS ISO 9001 7.4 Compras RESPONSABLE DEL PROCESO Jefe Financiero LÍMITES INICIO: Recepción de factura por pagar FIN: Realiza control de la cuenta bancos vía telefónica PROCESOS NIVEL 2	Factura cancelada	
<div> <div>↓</div> <div>RECURSOS</div> </div>	<div> <div>↓</div> <div>INSTALACIONES</div> </div>	INDICADORES	
PERSONAL	<div> <div>↓</div> <div>EQUIPOS</div> </div>	<div> <div>↓</div> <div>TECNOLOGÍA</div> </div>	No existen
Punto de Venta	No se usa	No se usa	



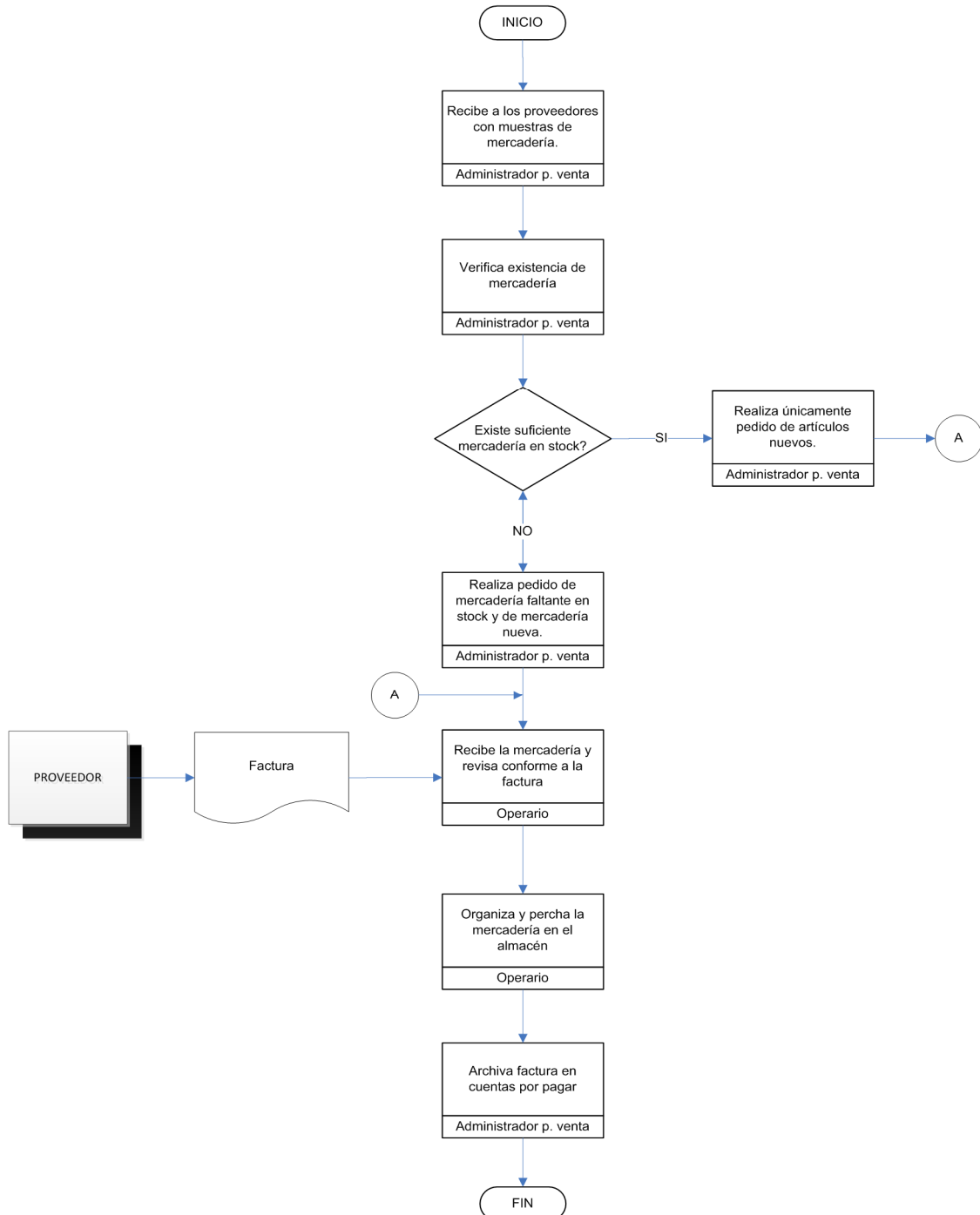
# Anexo 21: Diagramas de Flujo de Procesos Actuales





## DIAGRAMA DE FLUJO

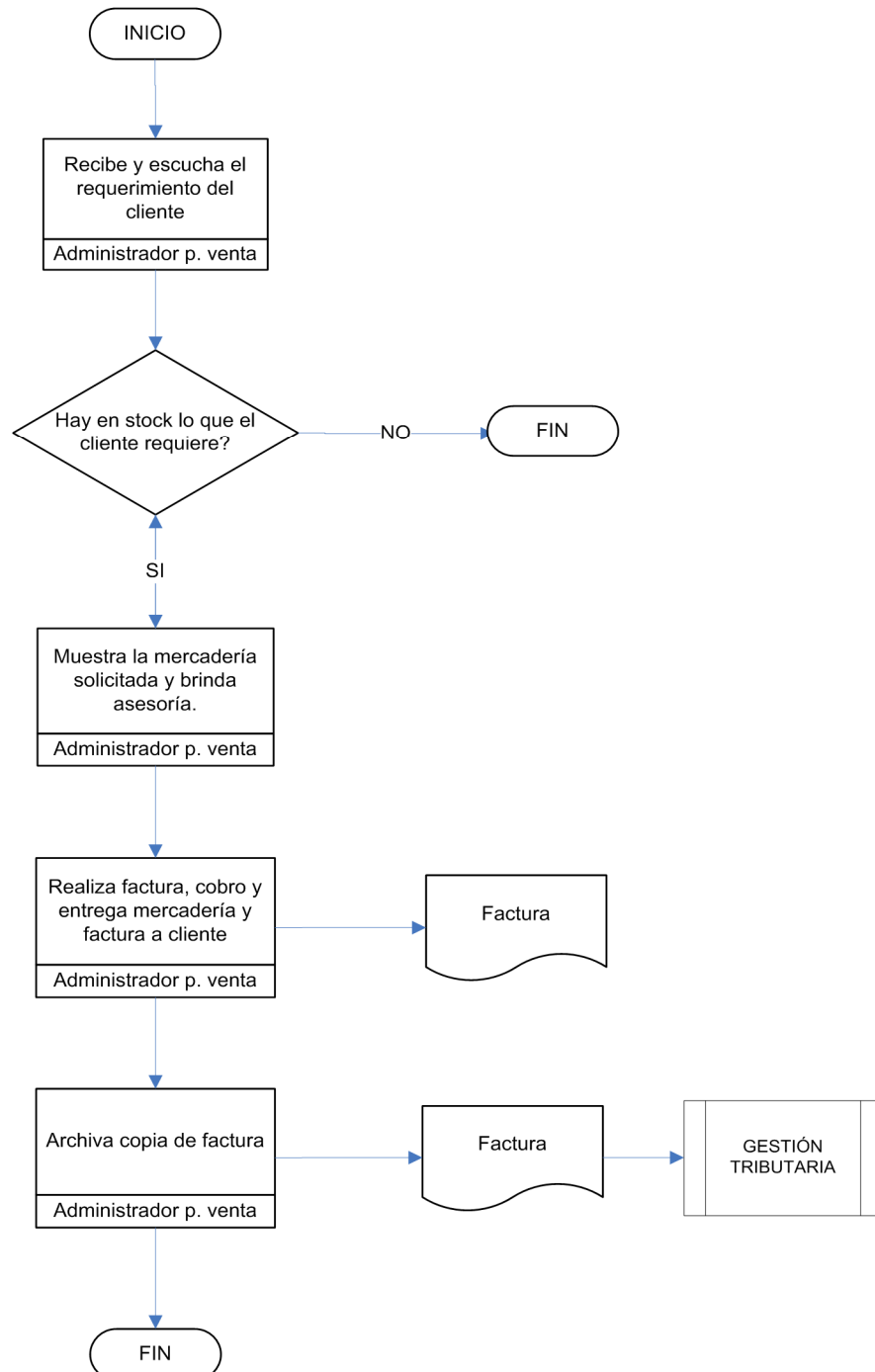
### GESTIÓN DE MERCADERÍA P-HC-003.1





## DIAGRAMA DE FLUJO

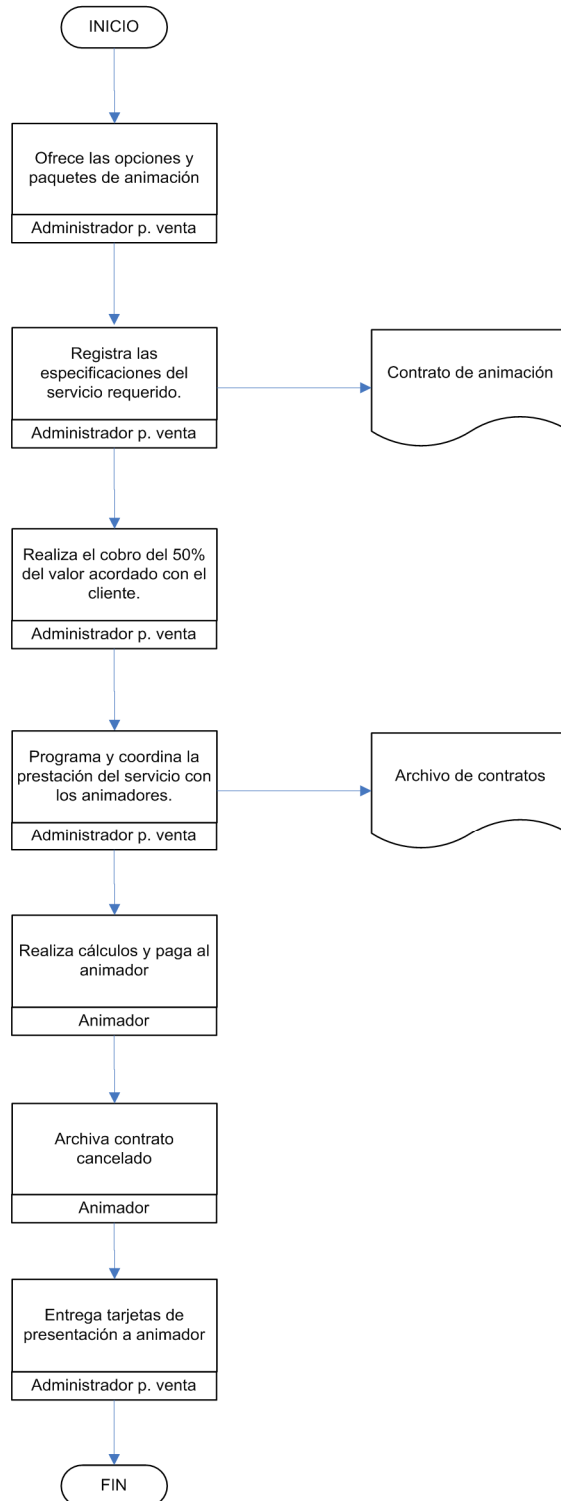
### PUNTO DE VENTA P-HC-003.2





## DIAGRAMA DE FLUJO

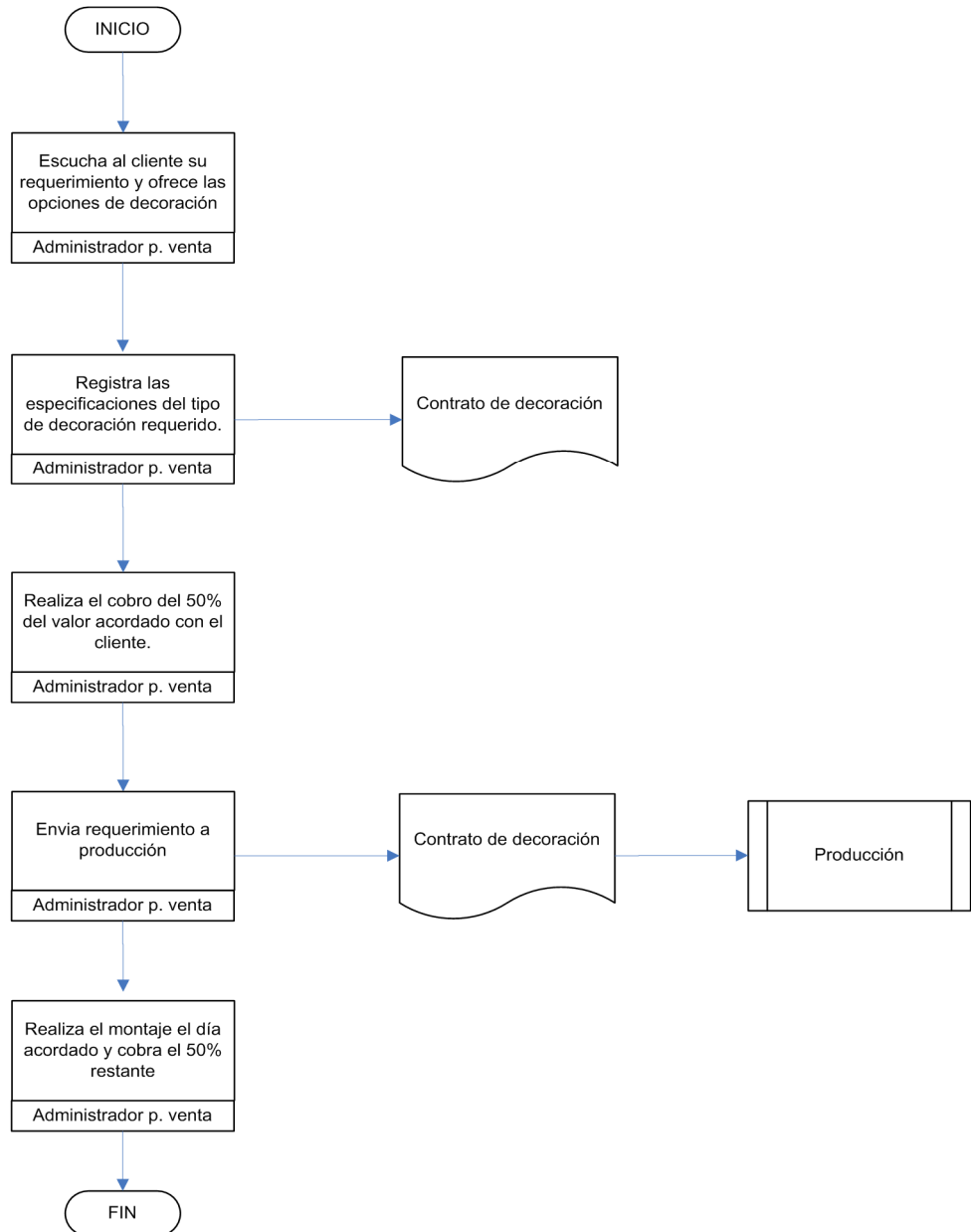
### ANIMACIÓN P-HC-004.1

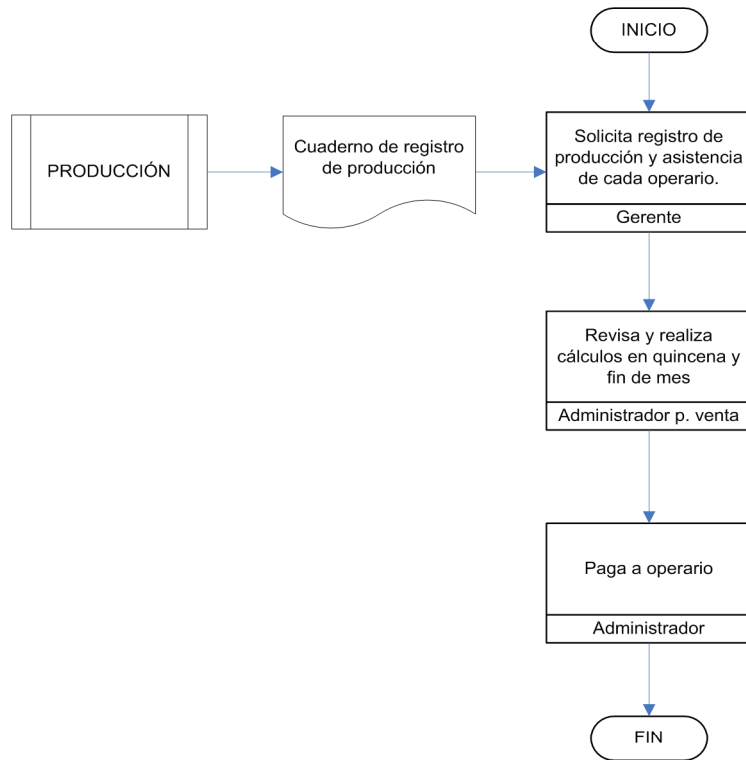




## DIAGRAMA DE FLUJO

### DECORACIÓN P-HC-004.2



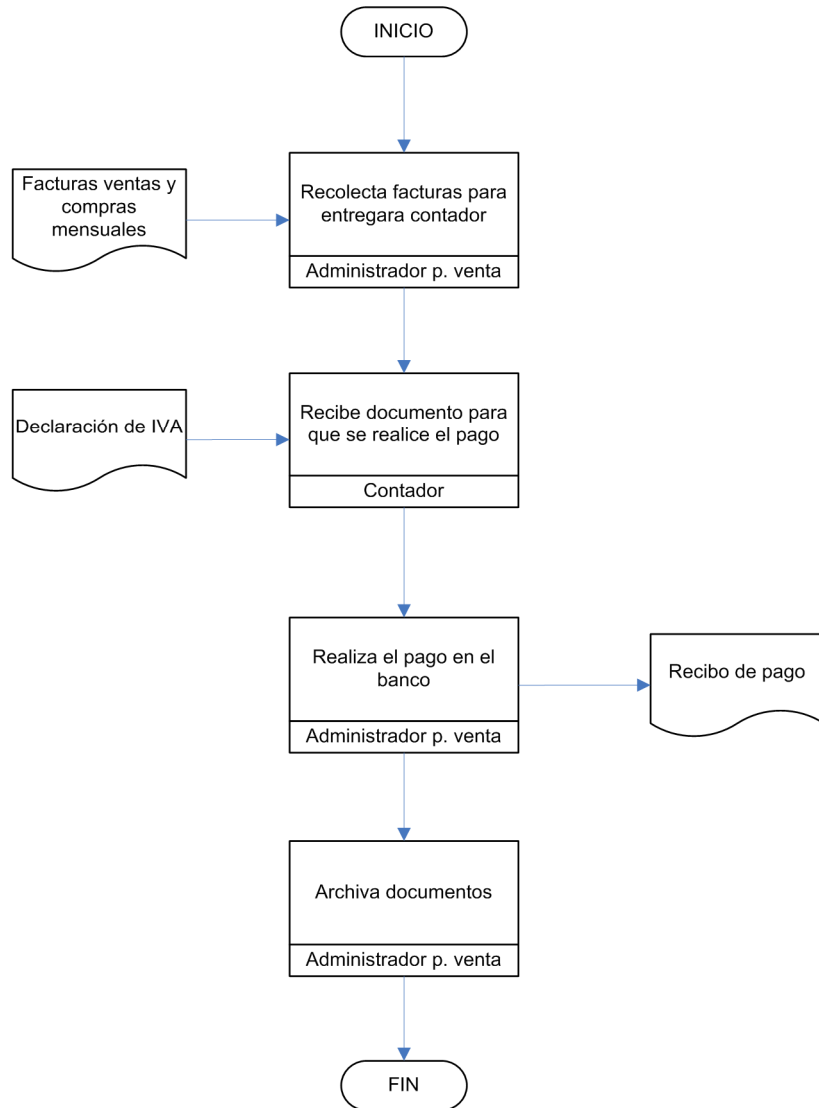
**DIAGRAMA DE FLUJO****GESTIÓN DE NÓMINA  
P-HC-005.1**



## DIAGRAMA DE FLUJO

### GESTIÓN TRIBUTARIA

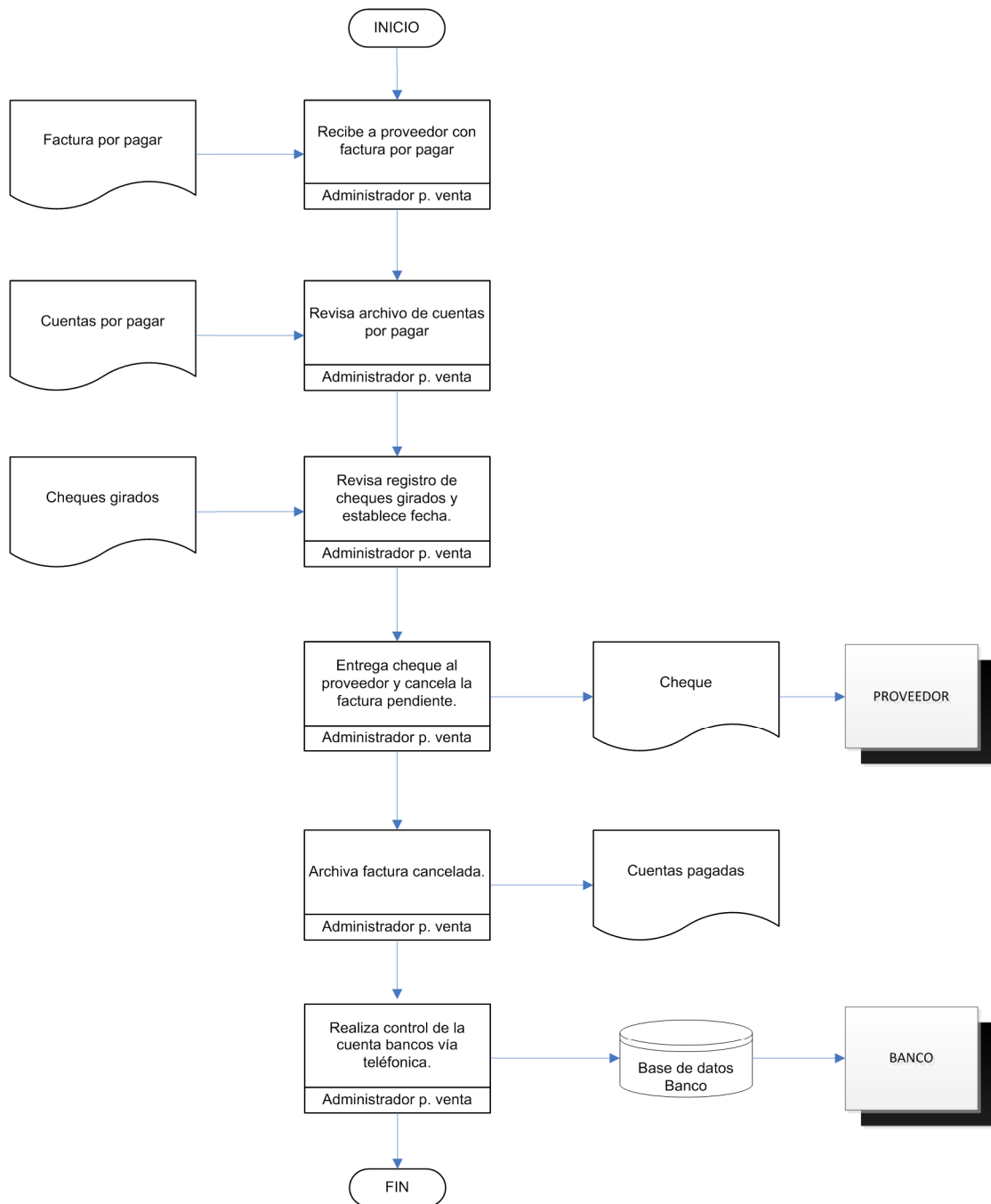
P-HC-006.1





## DIAGRAMA DE FLUJO

### PAGOS A PROVEEDORES P-HC-006.2





## Anexo 22: Análisis de valor agregado proceso planificación estratégica y operativa

### MATRIZ DE ACTIVIDADES

**FECHA:**

**PROCESO:** GESTION ESTRATÉGICA

**SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

**OBJETIVO:** Direccionar a la empresa al logro de objetivos en un tiempo definido mediante el análisis de factores internos y externos que permitan la toma de decisiones , además determinar y organizar los recursos necesarios para la ejecución.

VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								inicio		
1		X						Convocar a una reunión cuando hay un problema	5	Gerente
2			X					Aportar con ideas sobre posibles soluciones	60	Gerente/Administrador
3						X		La solución implica desembolso de una suma alta de dinero?	2	Gerente
3.1								Si, Fin		
3.2		X						No, Tomar medidas de acción para solucionar el problema	120	Gerente
								Fin		
									187	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	\$ -	0%
VAN	2	125	\$ 14,38	40%
NVA	3	62	\$ 14,03	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>187</b>	<b>\$ 28,41</b>	<b>100%</b>

**Anexo 23: Análisis de Valor Agregado proceso gestión de mercadería**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES**

**FECHA:**

**PROCESO:** VENTAS

**SUBPROCESO:** GESTIÓN MERCADERÍA

**OBJETIVO:** Abastecer a los puntos de venta y exhibición de artículos variados y originales conforme a las necesidades del cliente a un costo razonable y de manera oportuna mediante un control para evitar la falta de productos en stock.

VALOR AGREGADO ( VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								Viene del proceso punto de venta		
1			X					Recibir a los proveedores con muestra de mercadería	40	Administrador
2						X		Verificar mediante observación existencia de mercadería	40	Administrador
3						X		Existe suficiente mercadería en stock?	2	Administrador
3.1		X						Si, realizar únicamente pedido de artículos nuevos	20	Administrador
3.2		X						No, Realizar pedido de mercadería faltante en stock y de mercadería nueva	60	Administrador
4		X						Recibir mercadería y revisar conforme a factura	60	Operario
5			X					Organizar y perchar la mercadería en el almacén	120	Operario
6							X	Archivar facturas en cuentas por pagar	5	Administrador
7			X					Va al proceso de pago proveedores	2	Administrador
								Fin		
									349	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	\$ -	0%
VAN	3	140	\$ 12,26	30%
NVA	7	209	\$ 16,36	70%
TOTAL	10	349	\$ 28,62	100%

## Anexo 24: Análisis de Valor Agregado proceso Punto de Venta

### MATRIZ DE ACTIVIDADES

**FECHA:**

**PROCESO:** VENTAS

**SUBPROCESO:** PUNTO DE VENTA

**OBJETIVO:** Gestionar de manera adecuada las ventas en el punto de venta mediante el uso de técnicas de atención al cliente y merchandising para lograr satisfacción en los clientes y rentabilidad en la empresa.

VALOR AGREGADO( VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								Inicio		
1	X							Recibir y escuchar el requerimiento del cliente	5	Administrador
2						X		Existe en stock lo que el cliente requiere?	2	Administrador
2.1								No, fin		Administrador
2.2	X							Si, Mostrar la mercadería solicitada y brindar asesoría	30	Administrador
3		X						Realizar factura, cobro y entrega de mercadería al cliente.	15	Administrador
4							X	Archivar copia de factura	5	Administrador
5			X					Va al proceso Gestión tributaria	2	
								Fin		
									59	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO	%
VAC	2	35	\$ 4,03	29%
VAN	1	15	\$ 1,73	14%
NVA	4	9	\$ 1,04	57%
TOTAL	7	59	\$ 6,79	100%

**Anexo 25: Análisis de Valor Agregado proceso Animación**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES**

**FECHA:**

**PROCESO:** SERVICIOS

**SUBPROCESO:** ANIMACIÓN

**OBJETIVO:** Proporcionar personal calificado para animar un evento que cumpla las expectativas y necesidades del cliente mediante la innovación continua en el servicio.

VALOR AGREGADO ( VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								Inicio		
1	x							Ofrecer las opciones y paquetes de animación	6	Administrador
2		x						Registrar las especificaciones del servicio requerido	5	Administrador
3		x						Realizar el cobro del 50% del valor acordado	3	Administrador
4		x						Programar y coordinar la prestación del servicio con los animadores	3	Administrador
5		x						Realizar cálculos y pagar al animador	3	Administrador
								Fin		
									20	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	1	6	\$ 0,69	20%
VAN	4	14	\$ 1,61	80%
NVA	0	0	\$ -	0%
TOTAL	5	20	\$ 2,30	100%

Anexo 26: Análisis de Valor Agregado proceso Decoración

MATRIZ DE ACTIVIDADES

**FECHA:**  
**PROCESO:** SERVICIOS  
**SUBPROCESO:** DECORACIÓN  
**OBJETIVO:** Gestionar el servicio de manera creativa y oportuna para lograr superar las expectativas de los clientes mediante la continua investigación de las nuevas tendencias en decoración de un evento.

VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								Inicio		
1	x							Escuchar al cliente su requerimiento y ofrecer las opciones de decoración	10	Administrador
2		x						Registrar las especificaciones de tipo de decoración requerido	5	Administrador
3		x						Realizar el cobro del 50% del valor acordado con el cliente	3	Administrador
4			x					Enviar requerimiento a producción	2	Administrador
5	x							Realizar el montaje el día acordado y cobrar el 50% restante	120	Administrador
								Fin		
									140	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	2	130	\$ 14,95	40%
VAN	2	8	\$ 0,92	40%
NVA	1	2	\$ 0,23	20%
TOTAL	5	140	\$ 16,10	100%

## Anexo 27: Análisis de Valor Agregado proceso Gestión de Nómina

### MATRIZ DE ACTIVIDADES

**FECHA:**

**PROCESO:** GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**SUBPROCESO:** GESTIÓN NOMINA

**OBJETIVO:** Realizar la planificación y cálculo de los sueldos y beneficios de cada trabajador mediante el control de asistencia y producción para cumplir con las obligaciones patronales y las disposiciones legales vigentes.

VALOR AGREGADO( VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								Inicio		
1		x						Registrar la producción y asistencia diaria de cada operario	5	Gerente
2			x					Revisar y realizar cálculos en quincena y fin de mes	10	Administrador
3		x						Pagar a operario	5	Administrador
								Fin		
									20	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	\$ -	0%
VAN	2	10	\$ 0,83	67%
NVA	1	10	\$ 1,15	33%
TOTAL	3	20	\$ 2,30	100%

Anexo 28: Análisis de Valor Agregado proceso Gestión Tributaria

MATRIZ DE ACTIVIDADES

FECHA:

PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA

OBJETIVO: Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la gestión oportuna de la información financiera para la generación de los formularios y reportes correspondientes.

VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
1			x					Recolectar facturas para entregar a contador	10	Administrador
2			x					Recibir comprobante de pago	5	Administrador
3		x						Realizar el pago en el banco	20	Administrador
4							x	Archivar documento	5	Administrador
								Fin		
									40	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	\$ -	0%
VAN	1	20	\$ 2,30	25%
NVA	3	20	\$ 2,30	75%
TOTAL	4	40	\$ 4,60	100%

**Anexo 29: Análisis de Valor Agregado proceso Pago a Proveedores**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES**

**FECHA:**

**PROCESO:** GESTIÓN FINANCIERA

**SUBPROCESO:** PAGO A PROVEEDORES

**OBJETIVO:** Cumplir oportunamente las obligaciones con los proveedores.

VALOR AGREGADO( VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	Responsable
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								Inicio		
1			x					Recibir a proveedor con factura pendiente	3	Administrador
2						x		Revisar archivo de cuentas por pagar	5	Administrador
3						x		Revisar registro de cheques girados y establecer fecha	5	Administrador
4		x						Entregar cheque a proveedor y cancelar la factura pendiente	5	Administrador
5							x	Archivar la factura cancelada	3	Administrador
6						x		Realizar control de la cuenta bancos vía telefónica	5	Administrador
								Fin		
									26	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	0,00	0%
VAN	1	5	0,58	17%
NVA	5	21	2,42	83%
TOTAL	6	26	2,99	100%



## Anexo 30: Análisis General proceso Productivo Piñatas

ANÁLISIS GENERAL																
SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO																
PROBLEMA ESTUDIADO: Proceso de elaboración de una piñata																
OBJETO: Realizar un estudio del proceso de la elaboración de una piñata, determinar las posibles mejoras para aplicar y cual sería el resultado del mismo.																
ACTIVIDAD: Elaboración de una piñata																
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO																
MÉTODO																
SECCIÓN: Manufactura																
ANÁLISIS:																
HOMBRE x MATERIAL																
EMPIEZA: Requerimiento de materia prima de acuerdo al pedido																
TERMINA: Colgar piñata en el área de productos terminados																
FECHA: 01/12/12																
ELABORADO POR: Laura Zary																
APROBADO POR:																
TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS																
DISTANCIA EN METROS																
7																
¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?																
¿Y POR QUÉ?																
IDEAS																
E Eliminar R Reemplazar																
Co Combinar S Simplificar																
No	DESCRIPCION	Cantidad	Distancia	Tiempo	Frecuencia	Peso	CONDICIONES DE EJECUCIÓN	→	⇨	⇩	⇧	⇦	⇧	⇩	QUIÉN	CÓMO
1	Requerimiento de materia prima de acuerdo al pedido	40	-	10,00	0,025		En forma manual	X							X	
2	Asignación del material	40	-	30,00	0,025		En forma manual	X							X	
3	Preparar la goma especial con la que se va a fijar el papel periódico al molde y también el papel seda	40	-	25,00	0,025		En forma manual	X								
4	Cortar el papel periódico de distintos tamaños necesarios (cuchillo)	40	-	25,00	0,025		En forma manual	X								
5	Cubrir el molde con la goma especial	40	-	40,00	1		En forma manual	X								
6	Forrar el molde con papel periódico	40	-	320,00	1		En forma manual	X								
7	Colocar en el horno para secado	40	-	120,00	1	680 gramos	En un horno improvisado		X							
8	Trazar un corte por la mitad de la piñata sobre el molde y separar (estilete)	40	-	120,00	1		En forma manual	X								
9	Enviar molde para ser pegado	40	3	8,00	1		En forma manual	X								
10	Untar el filo de cada una de las dos partes con cemento de contacto	40	-	80,00	1		En forma manual y no se usa mascarilla permanentemente	X							X	
11	Fijar ambas partes	40	-	160,00	1		En forma manual	X								
12	Cortar los pliegos de papel seda de colores en tiras de 3 cm. (guillotina)	40	-	16,00	0,025		Utilización de guillotina	X								
13	Cortar el papel de colores de acuerdo al diseño que se va a realizar (tijeras)	40	-	120,00	2		En forma manual	X							X	
14	Cubrir la piñata con la goma especial (brocha)	40	-	60,00	2		En forma manual	X								
15	Fijar el papel de colores	40	-	600,00	2		En forma manual	X								
16	En la parte superior e inferior de la piñata hacer los cortes necesarios y sujetar la piola (estilete y agujeta)	40	-	20,00	2		En forma manual	X								
17	Secar a temperatura ambiente	40	-	80,00	2		Se coloca el producto en el piso		X							
18	Revisión de defectos de forrado para proceder a la decoración	40	-	10,00	1		En forma manual			X						
19	Rayar accesorios de decoración según diseño requerido (molde)	40	-	120,00	1		Uso de moldes de cartón deteriorados	X				X			X	
20	Cortar accesorios de decoración (tijeras)	40	-	120,00	1		En forma manual	X				X			X	
21	Decorar la piñata pegar los accesorios con goma blanca	40	-	200,00	1		En forma manual	X				X			X	
22	Colgar piñata en el área de productos terminados	40	4	10,00	1	680 gramos	En forma manual	X								
								17	2	2	1					

## Anexo 31: Indicadores de Procesos Propuestos

PROCESO	PROPÓSITO	FCE	CÓDIGO	INDICADOR	TIPO	FORMA DE CÁLCULO	ESTADO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Planificación Estratégica y Operativa	Direccionar a la empresa al logro de objetivos en un tiempo definido mediante el análisis de factores internos y externos que permitan la toma de decisiones, además determinar y organizar los recursos necesarios para la ejecución.	Cumplimiento del plan estratégico	P-HC-001.1	Nivel del Cumplimiento del plan estratégico	EFICACIA	$(\# \text{ actividades cumplidas} / \text{total actividades propuestas}) * 100$		85%	100%	Semestral	Jefe Mejoramiento Continuo	Gerente
Comunicación	Diffundir información de la empresa mediante la coordinación de todos los recursos comunicacionales para involucrar al personal en el logro de la planificación y los objetivos planteados.	Conocimiento del plan estratégico	P-HC-001.2	Nivel del conocimiento del plan estratégico	EFICACIA	$(\# \text{ empleados que conocen el plan} / \text{empleados totales}) * 100$		85%	95%	Semestral	Jefe Mejoramiento Continuo	Gerente
Mejoramiento Continuo	Obtener el mayor rendimiento de los procesos de la empresa mediante la documentación, medición y participación de quienes lo gestionan.	Satisfacción cliente interno	P-HC-002.1	puntaje de satisfacción cliente interno	EFICACIA	Puntaje de satisfacción del cliente interno		8	10	Semestral	Gerente	Gerente
Investigación de Mercados	Proporcionar información acerca de los problemas que afectan al mercado, conocer al consumidor y analizar dicha información para tomar decisiones sobre bases reales.	Eficiencia de la investigación de mercados	P-HC-003.1	% eficiencia de investigación de mercados	EFICIENCIA	$(\text{Gasto investigación de mercados} / \text{ventas totales}) * 100$		2%	3%	Semestral	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de I&D
Diseño de nuevos productos	Desarrollar y lanzar productos innovadores al mercado que generen satisfacción en el cliente.	Éxito de nuevos productos	P-HC-003.2	% éxito de nuevos productos	EFICACIA	$(\text{nuevos productos exitosos} / \text{total nuevos productos}) * 100$		85%	100%	Trimestral	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de I&D
Marketing	Analizar las necesidades de marketing de la empresa, la información de la investigación de mercados, y las oportunidades de crecimiento para crear estrategias que creen valor y satisfagan al cliente.	Eficiencia del marketing	P-HC-003.3	% Eficiencia de marketing	EFICIENCIA	$(\text{Inversión marketing} / \text{ventas totales}) * 100$		2%	3%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de I&D
Decoración	Gestionar el servicio de manera creativa para lograr superar las expectativas de los clientes mediante la continua investigación de las nuevas tendencias en decoración de un evento.	Innovación	P-HC-004.1	% Innovación	EFICACIA	$(\text{nuevas propuestas de decoración} / \text{decoraciones realizadas totales}) * 100$		20%	40%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de servicios
Animación	Proporcionar personal calificado para animar un evento que cumpla las expectativas y necesidades del cliente mediante la innovación continua en el servicio.	Satisfacción	P-HC-004.1	% clientes satisfechos con el servicio	EFICACIA	$(\text{contratos clientes satisfechos} / \text{total contratos}) * 100$		80%	90%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Servicios
Artículos de decoración	Producir oportunamente artículos decorativos personalizados de acuerdo a las especificaciones de los clientes.	Demanda atendida	P-HC-005.1	% requerimientos atendidos	EFICACIA	$(\text{pedidos atendidos} / \text{pedidos totales}) * 100$		80%	90%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Ventas
Pilatas	Producir pilatas con diseños exclusivos que cumplan con las especificaciones de los clientes mediante el uso eficiente de recursos.	Unidades producidas	P-HC-005.2	Unidades producidas	EFICACIA	$(\text{Producción realizada} / \text{producción planeada}) * 100$		80%	90%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Producción
Gestión de Materia Prima	Proveer de materia prima de acuerdo a las especificaciones del área de producción a un costo razonable y de manera oportuna mediante un control de inventario.	Oportunidad en la entrega de materia prima requerida	P-HC-005.3	Nivel de oportunidad en la entrega de materia prima	EFICACIA	$(\text{días que no se contó con materia prima oportunamente} / \text{días trabajados}) * 100$		0%	15%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Producción
Punto de Venta	Gestionar de manera adecuada las ventas en el punto de venta mediante el uso de técnicas de atención al cliente y merchandising para lograr satisfacción en los clientes y rentabilidad en la empresa.	Ventas Realizadas	P-HC-006.1	% Ventas realizadas	EFICACIA	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas Planificadas}) * 100$		80%	100%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Ventas
Ventas a Clientes al por mayor	Gestionar de manera oportuna y eficiente las ventas al por mayor mediante la planificación en la recepción y cumplimiento de pedidos para lograr satisfacción del cliente y liquidez en la empresa.	Pedidos atendidos	P-HC-006.2	% Pedidos atendidos	EFICACIA	$(\text{Pedidos Atendidos} / \text{Pedidos recibidos}) * 100$		85%	100%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Ventas
Post venta	Identificar y satisfacer al cliente mediante actividades pertinentes posteriores a la venta para evaluar nuestros productos y servicios e identificar oportunidades de negocio.	Clientes frecuentes	P-HC-006.3	% clientes frecuentes	EFICACIA	$(\text{Clientes frecuentes} / \text{total clientes}) * 100$		80%	95%	Semestral	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Ventas
Gestión de Mercadería	Abastecer a los puntos de venta y exhibición de artículos conforme a las necesidades del cliente de manera oportuna mediante un control para evitar la falta de productos en stock.	Oportunidad de existencia en stock	P-HC-006.4	% atención oportuna de la existencia en stock	EFICACIA	$(\# \text{ clientes que solicitan productos que no constan en el inventario} / \# \text{ total de clientes}) * 100$		5%	20%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de ventas
Selección y Contratación	Seleccionar personal competente de manera oportuna mediante el análisis y evaluación de perfiles internos y externos para asegurar el logro de objetivos de la empresa.	Personal idóneo	P-HC-007.1	% personal idóneo	EFICACIA	$(\text{Personal que cumple el perfil} / \text{personal requerido}) * 100$		80%	95%	Anual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Recursos Humanos
Gestión de Nómina	Realizar la planificación y cálculo de los sueldos y beneficios de cada trabajador mediante el control de asistencia y producción para cumplir con las obligaciones patronales y las disposiciones legales vigentes.	Cálculos correctos	P-HC-007.2	% de errores en el cálculo de roles de pago	EFICACIA	$(\text{roles erróneos} / \text{total roles generados}) * 100$		1%	5%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Recursos Humanos
Capacitación y Desarrollo	Proporcionar al personal los conocimientos que les permita mejorar habilidades y actitudes mediante motivación y capacitación para incrementar los niveles de desempeño.	Horas de capacitación	P-HC-007.3	% Cumplimiento del plan de capacitación	EFICACIA	$(\text{Horas de capacitación realizadas} / \text{horas de capacitación planificadas}) * 100$		80%	90%	Trimestral	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Recursos Humanos
Registro Contable	Proveer a los directivos de la empresa información oportuna y detallada de las transacciones monetarias previamente registradas para facilitar la toma de decisiones y control de los recursos económicos.	Errores en los registros	P-HC-008.1	% Errores en los registros	EFICACIA	$(\text{Registros erróneos} / \text{total de registros analizados}) * 100$		1%	5%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe Financiero
Gestión Tributaria	Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la gestión oportuna de la información financiera para la generación de los formularios y reportes correspondientes.	Cumplimiento de declaraciones	P-HC-008.2	Nivel de Cumplimiento de declaraciones	EFICACIA	$(\# \text{Declaraciones presentadas a tiempo} / \text{total de declaraciones presentadas}) * 100$		90%	100%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe Financiero
Presupuesto y Pagos	Realizar un presupuesto para cumplir correcta y oportunamente con las obligaciones económicas de la empresa necesarias para su desarrollo.	Cumplimiento del presupuesto	P-HC-008.3	% Cumplimiento del presupuesto	EFICIENCIA	$(\text{Desembolso Real} / \text{Valor Presupuestado}) * 100$		75%	90%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe Financiero

**Anexo 32: Selección de procesos a mejorar**

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Suceptibilidad al cambio</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Impacto en el cliente</b>	<b>Total</b>
Diseño de Nuevos Productos	5	5	5	5	20
Marketing	5	5	5	5	20
Piñatas	5	5	5	5	20
Gestión de Mercadería	5	5	5	5	20
Gestión de Materia Prima	5	5	5	4	19
Punto de venta almacén	4	4	5	5	18
Planificación estratégica y operativa	4	4	5	4	17
Decoración	4	2	4	5	15
Ventas a clientes al por mayor	4	3	4	4	15
Post venta	3	3	4	5	15
Comunicación	4	3	4	3	14
Investigación de Mercados	3	3	4	4	14
Artículos de decoración	4	2	4	4	14
Animación	3	2	4	4	13
Selección y contratación	3	3	3	3	12
Gestión Tributaria	4	3	3	2	12
Mejoramiento Continuo	3	3	3	2	11
Gestión de nómina	4	2	3	2	11
Capacitación y Desarrollo	3	3	3	2	11
Registro Contable	3	3	3	2	11
Presupuesto y Pagos	4	2	3	2	11

Anexo 33: Análisis de Valor Agregado proceso Planificación Estratégica y Operativa (mejorado)

MATRIZ DE ACTIVIDADES

FECHA:

PROCESO: GESTION ESTRATÉGICA

SUBPROCESO:PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

OBJETIVO:Dirigir a la empresa al logro de objetivos en un tiempo definido mediante el análisis de factores internos y externos que permitan la toma de decisiones , además determinar y organizar los recursos necesarios para la ejecución.

VALOR AGREGADO( VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								inicio		
								Viene de todos los procesos de la empresa		
1						X		Analizar indicadores de gestión de todos los procesos de la empresa	60	Gerente
2		X						Realizar diagnóstico y análisis de factores internos y externos	60	Gerente
3		X						Definir objetivos y estrategias	60	Gerente
4		X						Determinar y organiza recursos y responsables	120	Gerente
5		X						Establecer por escrito la planificación estratégica y operativa para su ejecución	30	Gerente
6			X					Va al proceso de Comunicación y al de Presupuesto y Pagos	2	Gerente
								fin		
									332	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	0	0	0	0%
VAN	4	270	31,05	81%
NVA	2	62	7,13	19%
TOTAL	6	332	38,18	100%

Anexo 34: Análisis de Valor Agregado proceso Gestión de Mercadería (mejorado)

MATRIZ DE ACTIVIDADES

FECHA:

PROCESO: VENTAS

SUBPROCESO: PUNTO DE VENTA

OBJETIVO: Gestionar de manera adecuada las ventas en el punto de venta mediante el uso de técnicas de atención al cliente y merchandising para lograr satisfacción en los clientes y rentabilidad en la empresa.

VALOR AGREGADO( VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								Viene del proceso de Marketing		
	X							Recibir capacitación y retroalimentación	10	Administrador
	X							Recibir a cliente y escuchar sus requerimientos	5	Administrador
	X							Mostrar mercadería y sugerir nuevas ideas y productos	10	Administrador
						X		Es lo que busca el cliente?	2	Administrador
		X						Si, Cerrar la venta	20	Administrador
		X						Registrar datos de cliente y realizar factura y cobro	10	Administrador
		X						Entregar mercadería y tarjeta de presentación incentivando a una próxima compra	5	Administrador
		X						No, Ofrecer lo que el cliente busca para días posteriores	5	Administrador
						X		Cliente acepta?	2	Administrador
			X					No, Registra mercadería solicitada no existente	2	Administrador
			X					Si, Registrar mercadería pendiente de entrega	5	Administrador
						X		Realizar control de Caja Chica	10	Administrador
		X						Depositar dinero en el banco	15	Administrador
								Fin		
									101	

	No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
VAC	2	25	2,875	10%
VAN	5	195	12,19	78%
NVA	6	31	3,57	12%
TOTAL	13	251	18,63	100%

### Anexo 35: Análisis de Valor Agregado proceso Punto de Venta (mejorado)

#### MATRIZ DE ACTIVIDADES

**FECHA:**

**PROCESO:** VENTAS

**SUBPROCESO:** GESTIÓN MERCADERÍA

**OBJETIVO:** Abastecer a los puntos de venta y exhibición de artículos variados y originales conforme a las necesidades del cliente a un costo razonable y de manera oportuna mediante un control para evitar la falta de productos en stock.


VALOR AGREGADO( VA)			SIN VALOR AGREGADO (NVA)					ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE
No	V.A CLIENTE	V.A EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO			
								Viene del proceso punto de venta		
1	X							Verificar lista de productos requeridos por el cliente faltantes en stock	5	Administrador
2	X							Verificar en el sistema de inventario items que están a punto de agotarse	20	Administrador
3		X						Seleccionar proveedor que ofrezca tipo de mercadería faltante	5	Administrador
4		X						Realizar pedido a proveedor	20	Administrador
5		X						Recibir mercadería y revisar conforme a factura	60	Operario
6						X		El tipo y cantidad de mercadería recibida, es conforme al pedido realizado?	2	Administrador
6.1		X						Si, Organizar y perchar mercadería en el almacén (merchandising)	100	Operario
6.2				X				No, Comunicar al proveedor la inconformidad	10	Administrador
7						X		El proveedor soluciona la inconformidad?	2	Administrador
7.1							X	Si, enviar factura a cuentas por pagar	5	Administrador
7.2			X					No, seleccionar otro proveedor	10	Administrador
8		X						Califica al proveedor	10	Administrador
9			X					Va al proceso de Presupuesto y pagos	2	Administrador
								Fin		
									251	

No ACTIVIDADES	TIEMPO min	COSTO \$	%
3	25	2,875	25%
5	55	6,33	54%
5	21	2,42	21%
13	101	11,62	100%

## Anexo 36: Flujo propuesto proceso de Producción de piñatas

40 unidades										
DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO (CURSOGRAMA ANALITICO)										
DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		RESUMEN								
OBJETO:		ACTIVIDAD		ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA		
				No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
Realizar un estudio del estado de producción de la elaboración de una piñata desglosando sus fases e identificando que actividad corresponde a cada una.  ACTIVIDAD: Elaboración de la piñata  OPERARIO <input checked="" type="checkbox"/> MATERIAL <input type="checkbox"/> QUIPO <input checked="" type="checkbox"/> MÉTODO: Propuesto SECCIÓN: Producción ELABORAD Laura Zary  APROBADO POR:		Operación		17	2066,00	16	1726,00	1	340,00	
		Transporte		2	18,00	2	18,00	0	0	
		Demora		2	200,00	2	160,00	0	40	
		Inspección		1	10,00	1	10,00	0	0	
		Almacenamiento		0		0		0	0	
		Operación combinada		0		0		0	0	
		TOTAL		22	2294,00	21	1914,00	1	380	
DISTANCIA (metros)		7		7						
No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	SIMBOLO					OBSERVACIONES
		Q	(m)	(min)	●	→	D	■	▼	
1	Requerimiento de materia prima de acuerdo al pedido	40	-	2,00	X					Formato de requisición de materia prima
2	Asignación del material	40	-	6,00	X					De acuerdo a la orden de producción
3	Preparar la goma especial con la que se va a fijar el papel periódico al molde y también el papel seda	40	-	25,00	X					De acuerdo a componentes y cantidades establecidas
4	Cortar el papel periódico de distintos tamaños necesarios (cuchillo)	40	-	25,00	X					Tamaños establecidos para cada parte de la piñata
5	Cubrir el molde con la goma especial	40	-	40,00	X					Evitar desperdicios.
6	Forrar el molde con papel periódico	40	-	320,00	X					Asegurarse de que se cubra con tres capas de papel periódico.
7	Colocar en el horno para secado	40		120,00			X			130 °C
8	Trazar un corte por la mitad de la piñata sobre el molde y separar (estilete)	40	-	120,00	X					Cuidadosamente para evitar accidentes y el deterioro del molde
9	Enviar molde para ser pegado	40	3	8,00			X			A la fase de forrado
10	Untar el filo de cada una de las dos partes con cemento de contacto	40	-	80,00	X					Uso de hot melts y pistola
11	Fijar ambas partes	40	-	160,00	X					Presión para que el molde no se heche a perder
12	Cortar los pliegos de papel seda de colores en tiras de 3 cm. (guillotina)	40	-	16,00	X					La medida debe ser exacta para aprovechar la resma de papel al 100%
13	Cortar el papel de colores de acuerdo al diseño que se va a realizar	40	-	40,00	X					Uso de máquina cortadora, cortes finos.
14	Cubrir la piñata con la goma especial (brocha)	40	-	60,00	X					Cuidadosamente para que el papel seda no pierda su color
15	Fijar el papel de colores	40	-	600,00	X					De manera que se cubra totalmente la piñata evitando desperdicios.
16	En la parte superior e inferior de la piñata hacer los cortes necesarios y sujetar la piola (estilete y agujeta)	40	-	20,00	X					Se usa paja plástica
17	Secar a temperatura ambiente	40	-	40,00			X			1 min. tiempo necesario para que el papel se compacte a la piñata
18	Revisión de defectos de forrado para proceder a la decoración	40	-	10,00			X			Se realiza esta revision para controlar la calidad del producto
19	Imprimir accesorios de decoracion en plotter de corte	40	-	72,00	X					Uso de papel adhesivo blanco
20	Decorar la piñata pegar los accesorios	40	-	140,00	X					De acuerdo a la orden de producción
21	Colgar piñata en el área de productos terminados	40	4	10,00			X			En grupos de 6 unidades de igual modelo o por pedido
TOTAL			7	1914,00	16	2	2	1	0	

### Anexo 37: Manual de procedimientos Happy Club

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>GESTION ESTRATEGICA P-HC-001</b>	
	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA</b>	
<b>Pág 1 de 3</b>	<b>P-HC-001.1</b>	

#### 1. PROPÓSITO

Direccionar a la empresa al logro de objetivos en un tiempo definido mediante el análisis de factores internos y externos que permitan la toma de decisiones , además determinar y organizar los recursos necesarios para la ejecución.

#### 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las áreas de Happy Club.

#### 3. RESPONSABLE

El responsable del proceso es el Gerente.

#### 4. DEFINICIONES


**Misión.-** Es una declaración que define el negocio revela lo que la empresa desea ser y a quién quiere servir.

**Visión.-** Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”

**Ventaja Competitiva.-** Característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores.

**Estrategia de Diferenciación.-** Crear algo que sea percibido en el mercado como único.



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>GESTION ESTRATEGICA P-HC-001</b>	
	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA</b>	
<b>Pág 2 de 3</b>	<b>P-HC-001.1</b>	

## 5. POLITICAS

La estrategia de la empresa es la diferenciación, por lo que los objetivos y plan de acción deberán alinearse a la estrategia.

La Planificación deberá enfocarse en la satisfacción del cliente

La fórmula de medición deberá ser aplicada a cada objetivo.

## 6. INDICADORES

FCE	FORMA DE CÁLCULO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Cumplimiento del plan estratégico	(#actividades cumplidas/total actividades propuestos)*100	85%	100%	Semestral	Administrador	Gerente

## 7. DOCUMENTOS

Manual de procedimientos


Estados Financieros

## 8. REGISTROS

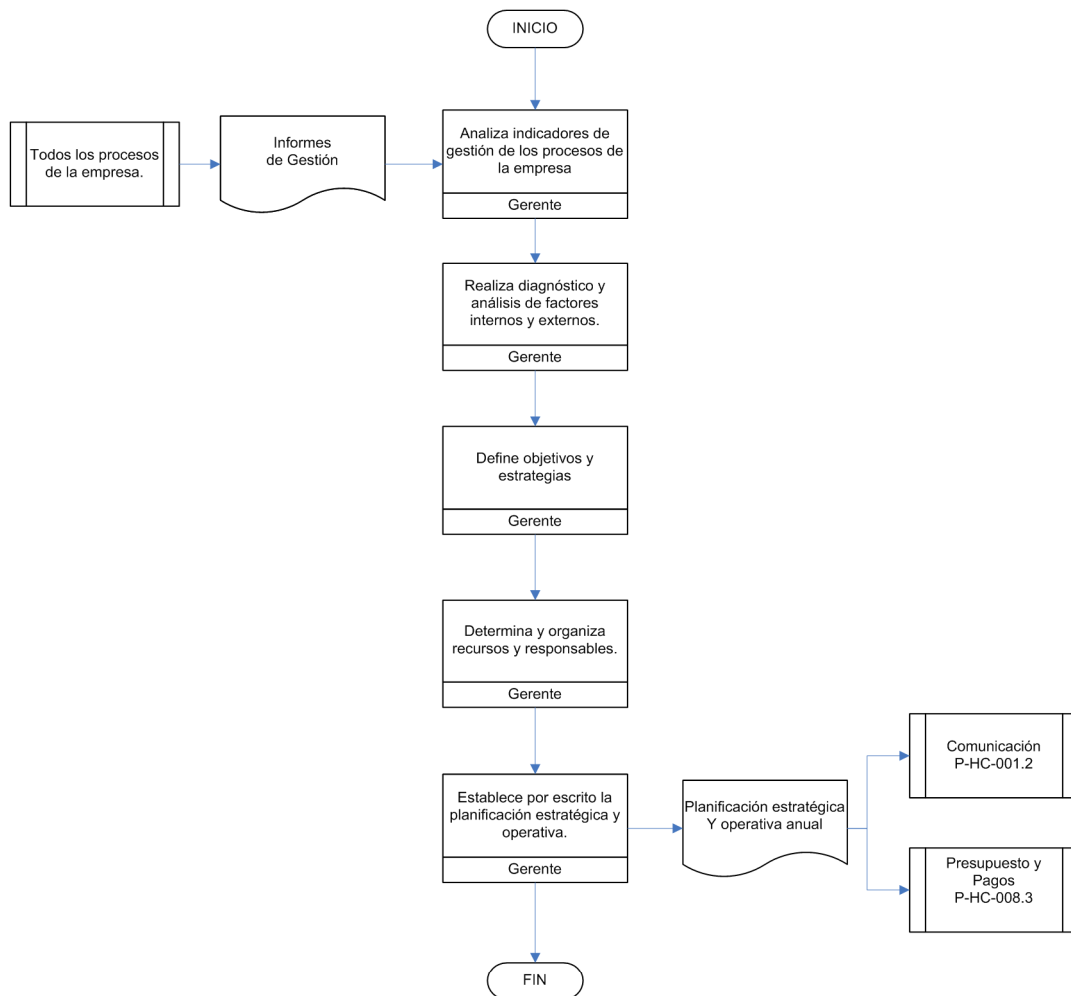
Informes de Gestión de todos los procesos de la empresa.


Indicadores de Gestión de todos los procesos

Planificación Estratégica

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>GESTION ESTRATEGICA P-HC-001</b>	
	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA</b>	
<b>Pág 3 de 3</b>	<b>P-HC-001.1</b>	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
		<b>INVESTIGACIÓN &amp; DESARROLLO P-HC-003</b>
		<b>DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>
<b>Pág 1 de 3</b>	<b>P-HC-003.2</b>	

## 1. PROPÓSITO

Desarrollar y lanzar productos innovadores al mercado que generen satisfacción en el cliente.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para las áreas de Producción y Servicios

## 3. RESPONSABLE

El responsable del proceso es el Jefe de I&D

## 4. DEFINICIONES

**Costo del producto.-** Recursos monetarios necesarios para creación del producto.

**Impacto en el mercado.-** Impresiones de los clientes respecto al nuevo producto.


**Muestra de producto.-** Creación de un prototipo que facilita las pruebas de mercado.

## 5. POLITICAS

Las especificaciones y moldes del nuevo producto deberán ser detallados de manera minuciosa en el proceso de Producción.

Se deberán crear al menos dos nuevos productos o servicios al mes.

Se considera un producto exitoso cuando se ha vendido al menos 50 unidades del mismo en el mes de lanzamiento.

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>INVESTIGACIÓN &amp; DESARROLLO P-HC-003</b>	
		<b>DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>	
<b>Pág 2 de 3</b>	<b>P-HC-003.2</b>		

## 6. INDICADORES

FCE	FORMA DE CÁLCULO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Éxito de nuevos productos	(nuevos productos exitosos /total nuevos productos)*100	85%	100%	Trimestral	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de I&D


## 7. DOCUMENTOS

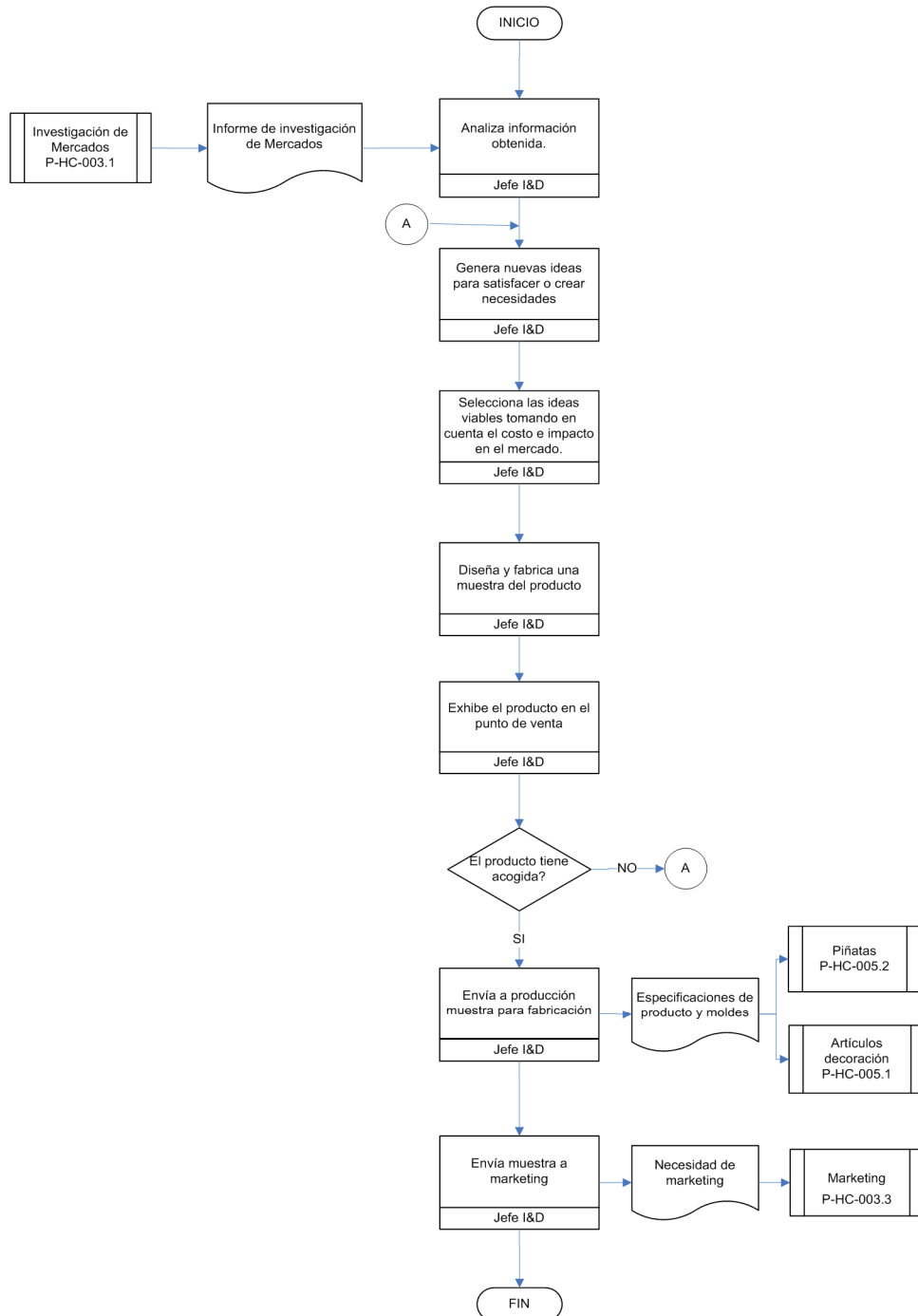
Informe del proceso de Investigación de Mercados.


## 8. REGISTROS

Especificaciones de las características del nuevo producto y moldes.

Necesidad de Marketing para promocionar el nuevo producto.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>INVESTIGACIÓN &amp; DESARROLLO P-HC-003</b>	
	<b>DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>	
<b>Pág 3 de 3</b>	<b>P-HC-003.2</b>	



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>INVESTIGACIÓN &amp; DESARROLLO P-HC-003</b>	
	<b>MARKETING</b>	
<b>Pág 1 de 3</b>	<b>P-HC-003.3</b>	

## 1. PROPÓSITO

Analizar las necesidades de marketing de la empresa, la información de la investigación de mercados, y las oportunidades de crecimiento para crear y ejecutar estrategias que creen valor y satisfagan al cliente.

## 2. ALCANCE

Planificación y ejecución de estrategias de marketing para promocionar los productos y servicios de la empresa, también incluye la capacitación al administrador de punto de venta a fin de incrementar las ventas.

## 3. RESPONSABLE

El responsable del proceso es el Jefe de Investigación & Desarrollo


## 4. DEFINICIONES

**Atención al cliente.**-Es la habilidad de una organización en superar constante y consistentemente las expectativas de los clientes.

**Branding.**-Proceso de construcción de una marca.

**Customer Experience.**-Es la práctica de diseñar y responder a las interacciones con el cliente para cumplir o exceder las expectativas del cliente y, en consecuencia, aumentar su satisfacción, lealtad y apoyo.

**Merchandising.**- Conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra satisfaciendo las necesidades del consumidor.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>INVESTIGACIÓN &amp; DESARROLLO P-HC-003</b>	
	<b>MARKETING</b>	
<b>Pág 2 de 3</b>	<b>P-HC-003.3</b>	

## 5. POLITICAS

La inversión en Marketing no deberá ser mayor al 20% de las ventas totales.

Se deberá capacitar al administrador del punto de venta al menos una vez por semana en técnicas de atención al cliente, cierre de ventas, merchandising, tendencias actuales en desarrollo de eventos y todos los temas pertinentes a fin de lograr satisfacción en el cliente e incremento en las ventas.

## 6. INDICADORES

FCE	FORMA DE CÁLCULO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Eficiencia del marketing	(Inversión marketing/ventas totales)*100	2%	3%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de I&D

## 7. DOCUMENTOS

Informe del proceso investigación de mercados


Informe de necesidad de marketing del proceso de diseño de nuevos productos

## 8. REGISTROS

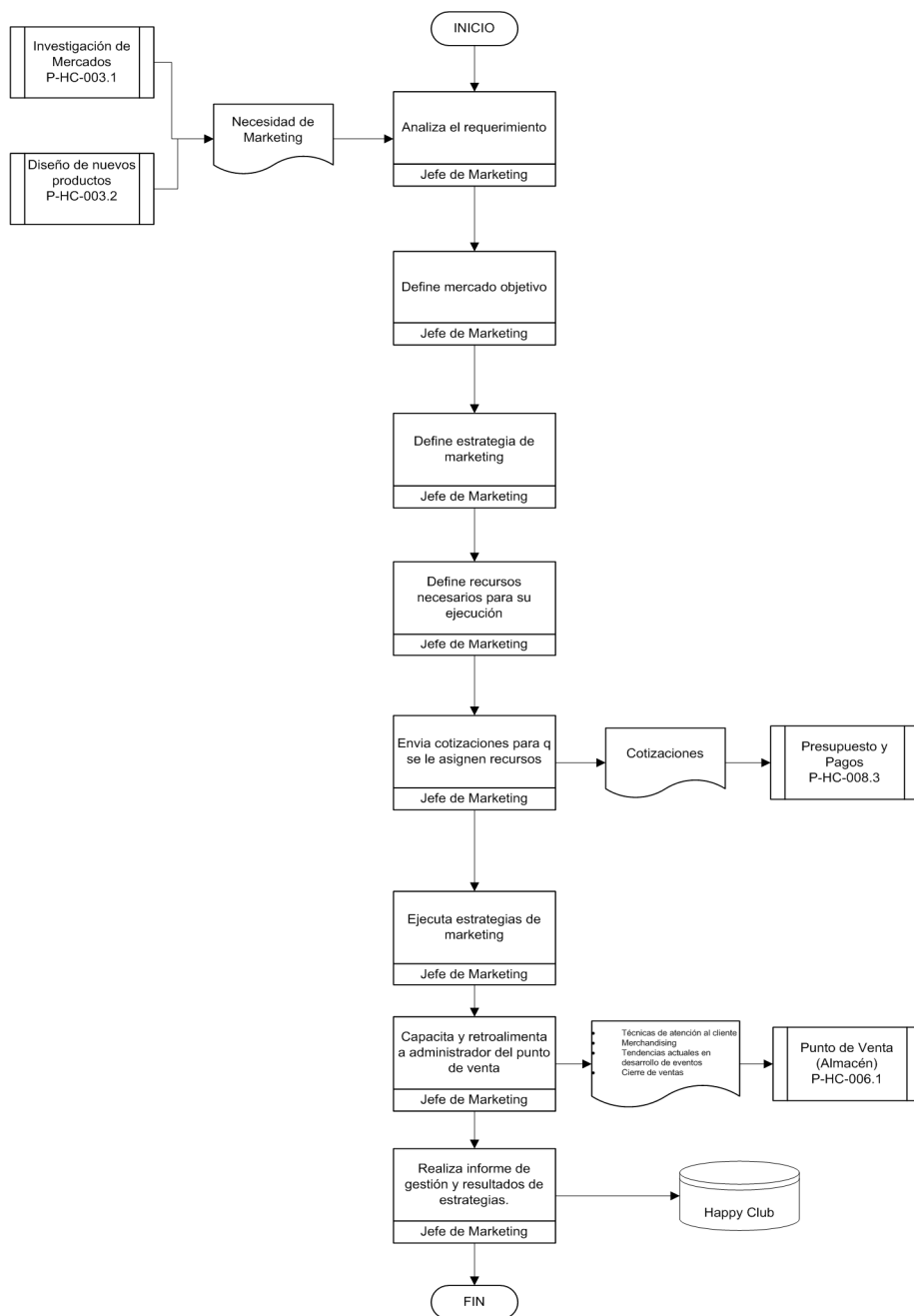
Informe de Gestión y resultado de estrategias ejecutadas.

Cotizaciones de material promocional.


Capacitaciones a puntos de venta

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>GESTION ESTRATEGICA P-HC-001</b>	
	<b>MARKETING</b>	
<b>Pág 3 de 3</b>	<b>P-HC-003.3</b>	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO





		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
		<b>PRODUCCIÓN P-HC-005</b>
		<b>PIÑATAS</b>
<b>Pág 1 de 3</b>	<b>P-HC-005.2</b>	

## 1. PROPÓSITO

Producir piñatas con diseños exclusivos que cumplan con las especificaciones de los clientes mediante el uso eficiente de recursos.

## 2. ALCANCE

El proceso inicia con el requerimiento de materia prima y termina con el colgado de las piñatas en el área de productos terminados

## 3. RESPONSABLE

Jefe de Producción


## 4. DEFINICIONES

**Moldeado.-**Actividad que consiste en cubrir el molde con periódico y goma especial.

**Forrado.-** Actividad que consiste en cubrir el molde de periódico con papel seda de colores.

**Decorado.-**Actividad que consiste en pegar accesorios decorativos a la piñata.

## 5. POLÍTICAS

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>PRODUCCIÓN P-HC-005</b>	
	<b>PIÑATAS</b>	
<b>Pág 2 de 3</b>	<b>P-HC-005.2</b>	

## 6. INDICADORES


FCE	FORMA DE CÁLCULO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Unidades producidas	(Produccion realizada/producción planeada)*100	80%	90%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Producción

## 7. DOCUMENTOS

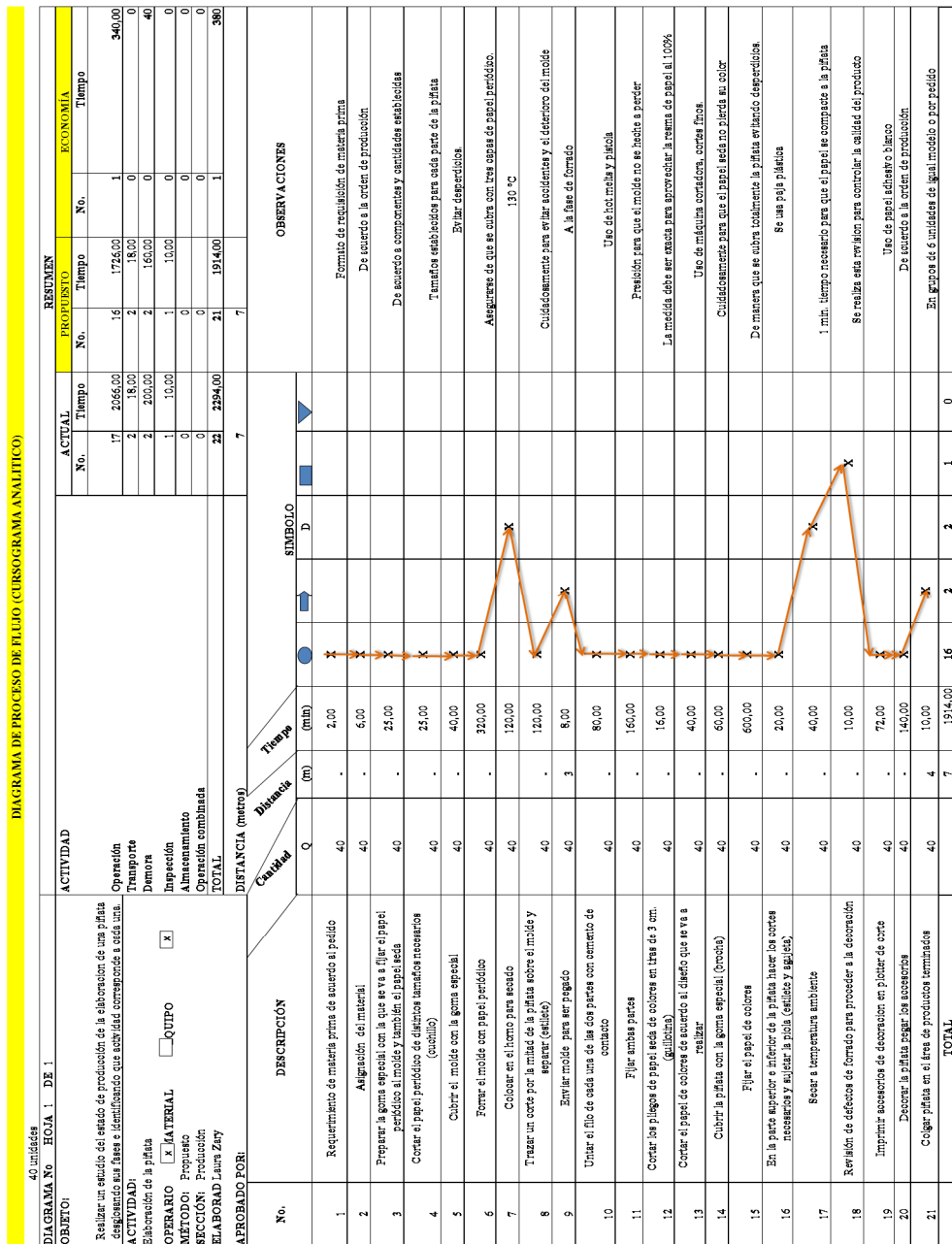
Manual de procedimientos  
Reglamento Interno de trabajo


## 8. REGISTROS

Requerimiento de Materia Prima  
Registro de producción  
Registro de asistencia de empleados  
Especificaciones de nuevo producto

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>PRODUCCIÓN P-HC-005</b>	
		<b>PIÑATAS</b>	
<b>Pág 3 de 3</b>	<b>P-HC-005.2</b>		

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>PRODUCCIÓN P-HC-005</b>	
	<b>GESTIÓN DE MATERIA PRIMA</b>	
<b>Pág 1 de 4</b>	<b>P-HC-005.3</b>	

## 1. PROPÓSITO

Proveer de materia prima de acuerdo a las especificaciones del área de producción a un costo razonable y de manera oportuna mediante un control de inventario.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el área de Producción

## 3. RESPONSABLE

El responsable del proceso es el Jefe de Producción

## 4. DEFINICIONES

**Tipo de materia prima:** Papel Seda, papel crepé, cartón, papel periódico, papel

Fomix

Hot melts


Paja plástica

## 5. POLITICAS

Entrega de materia prima Justo a tiempo (JIT)

Los residuos de material deberán ser recolectados para entregar a los recicladores

Promover la política 0 desperdicios

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>PRODUCCIÓN P-HC-005</b>	
	<b>GESTIÓN DE MATERIA PRIMA</b>	
<b>Pág 2 de 4</b>	<b>P-HC-005.3</b>	

#### 6. Indicadores.-

FCE	FORMA DE CÁLCULO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Oportunidad en la entrega de materia prima requerida	(días que no se contó con materia prima oportunamente / días trabajados)*100	0%	20%	mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Producción

FCE	FORMA DE CÁLCULO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Uso eficiente de recursos	(materia prima usada / materia prima planificada)*100	85%	100%	mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Producción

#### 7. DOCUMENTOS

Planificación de Producción


#### 8. REGISTROS

Kardex Materia Prima

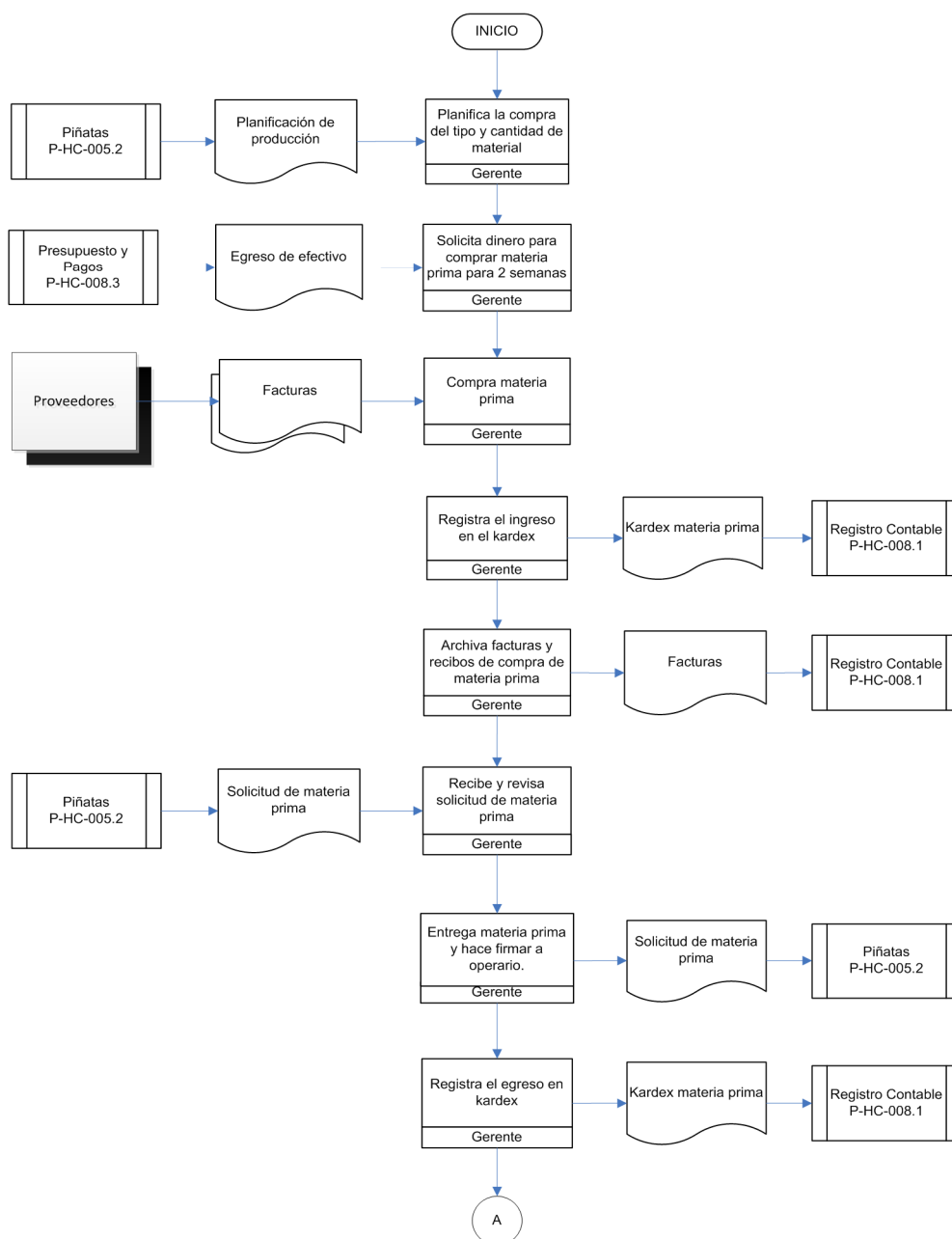
Facturas


Solicitud de Materia Prima

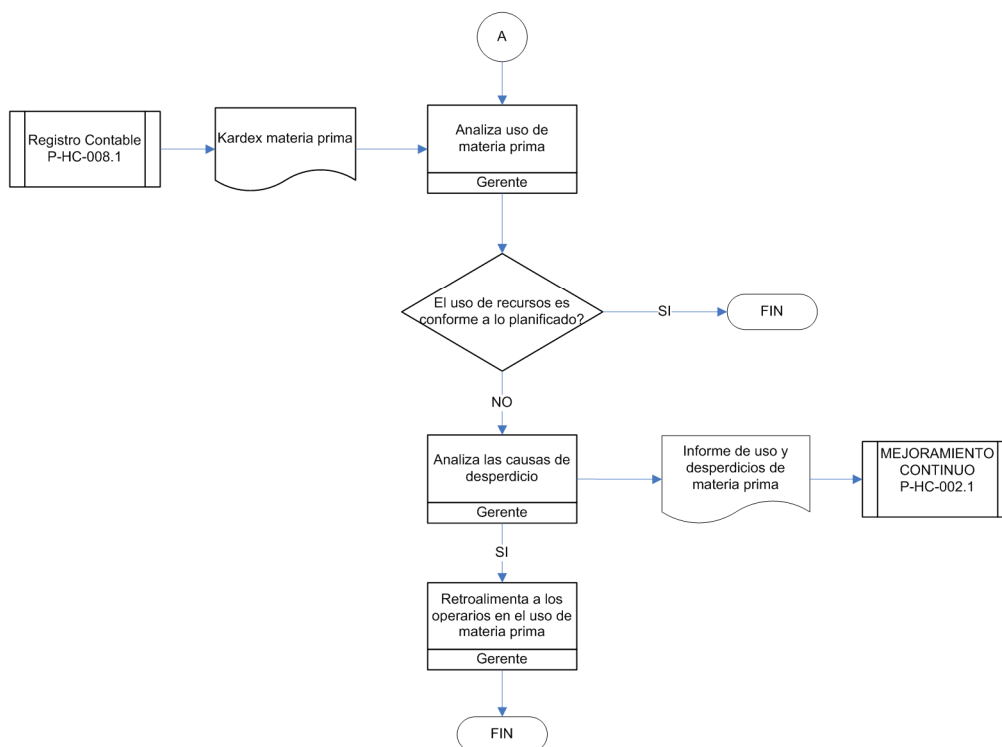
Informe de uso y desperdicio de materia prima


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>PRODUCCIÓN P-HC-005</b>	
	<b>GESTIÓN DE MATERIA PRIMA</b>	
Pág 3 de 4	P-HC-005.3	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>PRODUCCIÓN P-HC-005</b>	
	<b>GESTIÓN DE MATERIA PRIMA</b>	
<b>Pág 4 de 4</b>	<b>P-HC-005.3</b>	



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>VENTAS P-HC-006</b>	
	<b>PUNTO DE VENTA</b>	
<b>Pág 1 de 4</b>	<b>P-HC-006.1</b>	

## 1. PROPÓSITO

Gestionar de manera adecuada las ventas en el punto de venta mediante el uso de técnicas de atención al cliente y merchandising para lograr satisfacción en los clientes y rentabilidad en la empresa.

## 2. ALCANCE

Este proceso se aplica a ventas al por menor

## 3. RESPONSABLE

El responsable del proceso es el Administrador Punto de Venta

## 4. DEFINICIONES

**Satisfacción del cliente.-** conformidad del cliente con el producto o servicio que compró ya que el mismo cumplió satisfactoriamente con la promesa de venta oportuna.

**Cierre de venta.-** Momento en el cual el cliente potencial (prospecto de venta) pasa a convertirse en nuestro cliente.

**Lealtad del cliente.-** Disposición de los clientes a preferir una empresa y comprar o utilizar sus servicios en forma exclusiva.


## 5. POLITICAS

Este proceso deberá Enfocarse al cliente

Se deberá registrar a diario los productos requeridos que no hay en stock, y se hará una lista por cliente.

Se deberá renovar la mesa decorativa de exhibición tres veces al mes.



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>VENTAS P-HC-006</b>	
	<b>PUNTO DE VENTA</b>	
<b>Pág 2 de 4</b>	<b>P-HC-006.1</b>	

## 6. INDICADORES

FCE	FORMA DE CÁLCULO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Ventas Realizadas	(Ventas realizadas/Ventas Planificadas)*100	80%	90%	Mensual	Jefe Mejoramiento Continuo	Jefe de Ventas

## 7. DOCUMENTOS

Manual de técnicas y cierre de ventas.

Manual customer experience

Revistas de decoración de eventos

## 8. REGISTROS

Datos de clientes


Facturas

Arqueo de caja

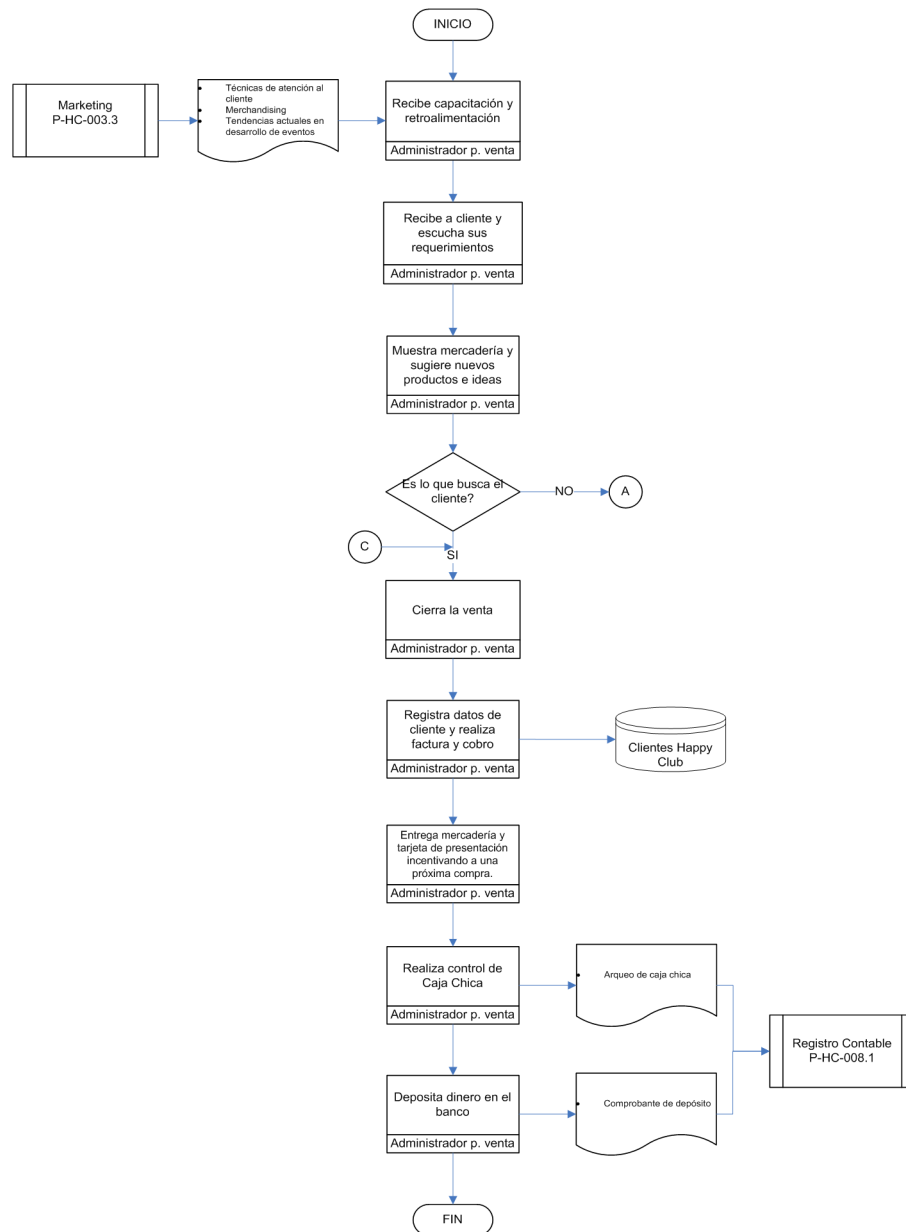
Comprobante de depósito


Lista de productos requeridos que no hay en stock

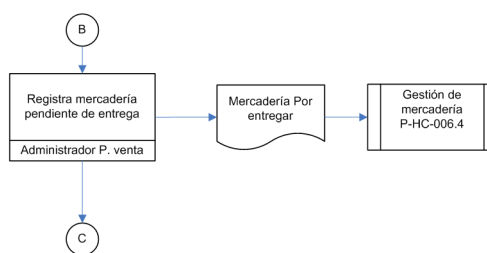
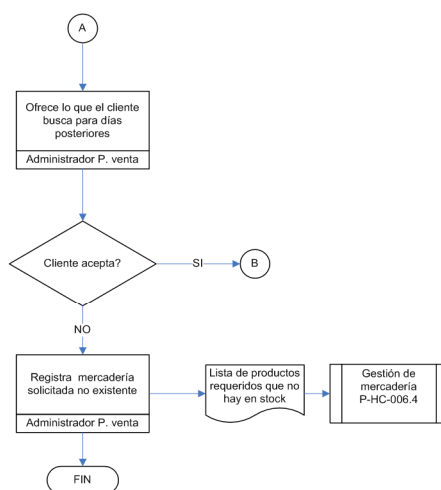
Mercadería por entregar


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>VENTAS P-HC-006</b>	
	<b>PUNTO DE VENTA</b>	
Pág 3 de 4	P-HC-006.1	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>VENTAS P-HC-006</b>	
	<b>PUNTO DE VENTA</b>	
<b>Pág 4 de 4</b>	<b>P-HC-006.1</b>	



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>VENTAS P-HC-006</b>	
	<b>GESTIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>Pág 1 de 4</b>	<b>P-HC-006.4</b>	

## **1. PROPÓSITO**

Abastecer a los puntos de venta y exhibición de artículos variados y originales conforme a las necesidades del cliente a un costo razonable y de manera oportuna mediante un control para evitar la falta de productos en stock.

## **2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica al proceso punto de venta

## **3. RESPONSABLE**

El responsable del proceso es el Administrador del punto de venta

## **4.DEFINICIONES**

Oportunidad en la entrega

Disponibilidad en stock


Precio

Forma de pago

## **5. POLÍTICAS**

Se deberá buscar constantemente nuevos proveedores.

Se deberá evaluar al proveedor una vez revisada toda la mercadería

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>VENTAS P-HC-006</b>	
	<b>GESTIÓN DE MERCADERIA</b>	
<b>Pág 2 de 4</b>	<b>P-HC-006.4</b>	

## 6. INDICADORES

FCE	FORMA DE CÁLCULO	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE ANÁLISIS
Oportunidad de existencia en stock	(# clientes que solicitaron productos que no constan en el inventario /# total de clientes)*100	5%	20%	Mensual	Jefe Mejoramiento o Continuo	Jefe de ventas

## 7. DOCUMENTOS

No se usa

## 8. REGISTROS


Factura revisada por pagar

Inconformidad mercadería recibida

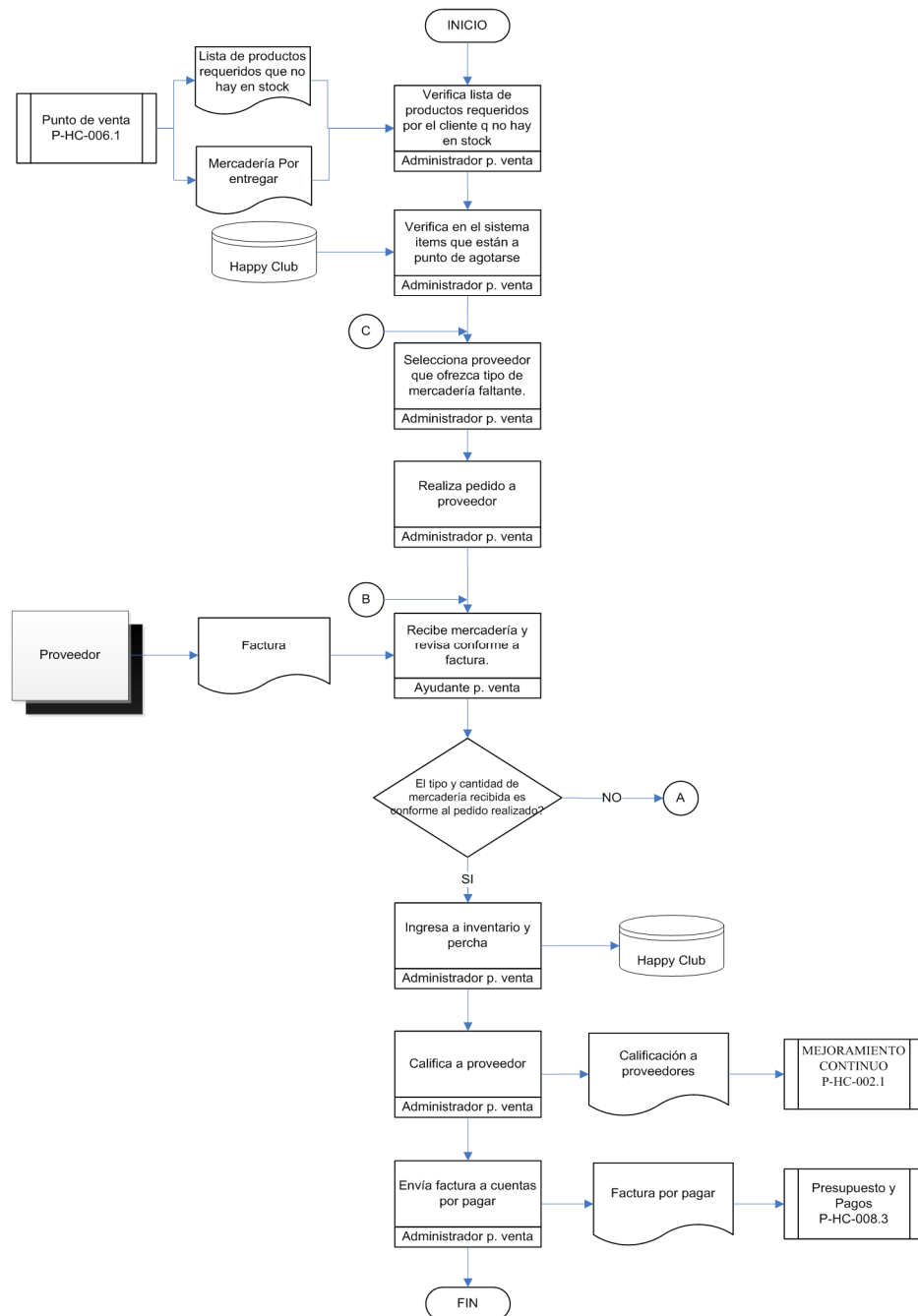
Lista revisada de productos requeridos inexistentes en stock.


Mercadería por entregar

Calificación de proveedor

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>VENTAS P-HC-006</b>	
	<b>GESTIÓN DE MERCADERIA</b>	
Pág 3 de 4	P-HC-006.4	

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>VENTAS P-HC-006</b>	
	<b>GESTIÓN DE MERCADERIA</b>	
Pág 4 de 4	P-HC-006.4	

